

Ilkka Hämeenniemi

# TYÖHYVINVOINTIA YLLÄPITÄEN YLI TYÖKAAREN -

Esitys Varkauden kaupungin ikäjohtamisen  
ohjelmaksi

Opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
YAMK

2018



Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Ilkka Hämeenniemi	Sairaanhoitaja (YAMK)	Helmikuu 2018
<b>Opinnäytetyön nimi</b>  Työhyvinvointia ylläpitäen yli työkaaren Esitys Varkauden kaupungin ikäjohtamisen ohjelmaksi		91 sivua 63 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>  Varkauden kaupunki		
<b>Ohjaaja</b>  Sirpa Luukkainen, Pirjo Hartikainen ad 30.9.2017		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Kehittämistyön tavoitteena oli laatia luonnos ikäjohtamisen ohjelmasta Varkauden kaupungin organisaation tarpeisiin. Valmistuessaan työn on tarkoitus olla osa laajempaa organisaation työhyvinvointiprojektia. Ikäjohtamisen ohjelman laatimisella on selkeä yhteys organisaation strategiaan tavoitteisiin. Varkauden kaupunkistrategiaan on liitetty henkilöstöstrategiseksi painopistealueeksi henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin edistäminen, jonka mukaisesti kaupunginhallitus on asettanut sitovaksi tavoitteeksi pyrkimyksen hyvään henkilöstöpolitiikkaan.</p> <p>Kaupunki on yksi Varkauden suurimmista työnantajista. Työntekijöitä sillä oli vuoden 2016 lopussa noin 1640 henkilöä. Työ- ja virkasuhteista vakituisia oli 80 %, mikä on hieman valtakunnallista keskiarvoa (78,5 %) korkeampi. Henkilöstöstä 87,7 % oli naisia. Kaikkein naisvaltaisina toimiala oli sosiaali- ja terveysala, josta 96,2 % oli naisia. Varkauden kaupungin henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2016 lopussa 49,6 vuotta. Lukua voidaan pitää korkeana, sillä valtakunnallinen keskiarvo oli 45,8 vuotta.</p> <p>Kehittämistyön toteutuksessa käytettiin tuotekehitysprosessin mukaista jäsenystä. Koko prosessin ajan yhteistyökumppanina toimi organisaatiosta koottu kehittämistiimi. Käynnistämisvaiheessa etsittiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla organisaation dokumenteista ikäjohtamisen kannalta keskeisiä asioita. Luonnosteluvaiheen työpajatyöskentelyssä käytettiin ideoinnissa osallistavana menetelmänä aivorihtä. Kehittämisvaiheen työpajassa jatkettiin aineiston työstämistä Learning cafe -menetelmän avulla. Viimeistelyvaiheessa luonnosta ikäjohtamisen ohjelmasta viimeisteltiin yhteistyössä kehittämistiimin kanssa. Lopuksi ohjelmalle valittiin vaikuttavuuden arviointimittarit ja määriteltiin menettelytapa ohjelman päivittämiseksi. Luonnoksen käytännön toteutusta arvioitiin SWOT-analyysi avulla.</p> <p>Jatkossa voisi ikäjohtamisen ohjelman yhteyteen kehittää malleja, joiden avulla ohjelman käytännön toteuttamista voitaisiin edistää eri toimialoilla ja työyksiköissä päivittäisessä johtamisessa. Näin voitaisiin edistää ohjelman juurruttamista käytännön toimintaan.</p>		
<b>Asiasanat</b>  ikäjohtaminen, ohjelma, työhyvinvointi, työssä jaksaminen		

Author (authors)	Degree	Time
Ilkka Hämeenniemi	Master of health care	February 2018
<b>Thesis title</b>		91 pages 63 pages of appendices
Maintaining ability to work at over the work cycle Proposal for Varkaus Town Age Management Program		
<b>Commissioned by</b>		
Town of Varkaus		
<b>Supervisor</b>		
Sirpa Luukkainen, Pirjo Hartikainen ad 30.9.2017		
<b>Abstract</b>		
<p>The aim of the development work was to prepare a draft of the age management program for the needs of the Town of Varkaus organization. When completed, the work is intended to be a part of a wider organizational wellbeing project. Creating an age management program has a clear link with organization`s strategic goals. Varkaus's urban strategy has been associated with the promotion of personnel competence and well-being as a personnel strategy, according to which the City Council has set a binding goal of good human resources policy.</p> <p>The Town is one of the largest employers in Varkaus. At the end of 2016, the number of employees was about 1640. There were 80 per cent of permanent employees and public officers, which is somewhat higher than the national average (78.5 per cent). Of the personnel, 87.7% were women. The most feminine sector was the social and health sector, of which 96.2% were women. The average age of Varkaus Town staff was 49.6 years at the end of 2016. The figure can be considered high because the nationwide average was 45.8 years.</p> <p>The implementation of the development work was based on the outline of the product development process. Throughout the process, the co-operation partner was the development team of the organization. During the start-up phase, theoretical content analysis was used to find organizational documents relevant to age management. In the work of the sketching period, brainstorming was used as a participatory method in the idea. During the development phase, the material was further processed using the Learning cafe method. At the final stage, the draft of the age management program was finalized in co-operation with the development team. Finally, the effectiveness indicators were selected for the program and the procedure for updating the program was defined. The practical implementation of the draft was evaluated using SWOT analysis.</p> <p>In the future, in the context of the age management program, models could be developed to help to implement the program in a variety of industries and work units in day-to-day management. This would help to foster the program's integration into practice</p>		
<b>Keywords</b>		
age management, program, wellbeing at work, coping at work		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	IKÄJOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEN VÄLINEENÄ.....	7
2.1	Ikäjohtamiseen vaikuttavaa lainsäädäntöä .....	7
2.2	Ikäjohtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä.....	8
2.3	Hyvää ikäjohtamista edistäviä lähijohtamisen piirteitä.....	10
2.4	Ikäjohtaminen ja työhyvinvointi työuran eri vaiheissa.....	12
2.4.1	Työssä jaksaminen työkaaren alkuvaiheessa .....	13
2.4.2	Työssä jaksaminen työkaaren loppuvaiheessa .....	15
2.4.3	Osatyökykyisyys ikäjohtamisen erityiskysymyksenä .....	17
2.5	Ikäjohtamisen ohjelma.....	17
2.5.1	Ikäjohtamisen ohjelmaan liittyviä näkökohtia .....	19
2.5.2	Ikäjohtaminen ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa .....	23
3	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE .....	24
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	26
4.1	Käynnistämisvaihe.....	27
4.1.1	Kohdeorganisaation esittely ja taustatiedot.....	28
4.1.2	Laajennetun kehittämistiimin kokoaminen.....	29
4.1.3	Sisällönanalyysi ikäjohtamiseen liittyvistä dokumenteista .....	31
4.1.4	Sisällönanalyysin tulosten esittely.....	34
4.1.5	Kehittämistiimin suunnittelupalaveri .....	51
4.2	Luonnosteluvaihe .....	52
4.2.1	Luonnosteluvaiheen toteutus .....	53
4.2.2	Luonnosteluvaiheen tulosten analysointi ja esittely .....	55
4.3	Kehittämisvaihe .....	58
4.3.1	Kehittämisvaiheen toteutus.....	60
4.3.2	Alustavan ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen kokoaminen.....	62
4.4	Viimeistelyvaihe.....	64

5	POHDINTA.....	67
5.1	Tuotoksen tarkastelu .....	67
5.2	Prosessin tarkastelua .....	73
5.3	Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys .....	79
5.4	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämisasiheet .....	82
	LÄHTEET .....	84

## LIITTEET

Liite 1. Kehittämistyön eteneminen

Liite 2. Kutsukirje kehittämistyön työpajoihin

Liite 3. Sisällönanalyysi toimintaa kuvaavista dokumenteista

Liite 4. Sisällönanalyysi Henkilöstökyselyn 2017 avoimesta kysymyksestä 1

Liite 5. Sisällönanalyysi Henkilöstökyselyn 2017 avoimesta kysymyksestä 2

Liite 6. Sisällönanalyysi Henkilöstökyselyn 2017 avoimesta kysymyksestä 3

Liite 7. Sisällönanalyysi Henkilöstökyselyn 2017 avoimesta kysymyksestä 4

Liite 8. Aivoriihen tulokset

Liite 9. Learning cafen tulokset

Liite 10. SWOT-analyysin tulokset

Liite 11. Luonnos ikäjohtamisen ohjelmasta

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa Varkauden kaupungin työhyvinvointikoordinaattorin yhteydenotosta. Hän tarjosi mahdollisuutta tehdä opinnäytetyönä Varkauden kaupungin organisaatioon ikäjohtamisen ohjelma, joka valmistuessaan tulisi olemaan osa laajempaa kaupungin työhyvinvointisuunnitelmaa. Ohjelmalle oli selkeä tarve, sillä sellaista ei oltu organisaatiossa aiemmin tehty. Kiinnostukseni heräsi välittömästi, sillä työhyvinvointiin ja hyvään henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset ovat kiinnostaneet minua jo kauan.

Jo pidemmän aikaa on yhteiskunnassa yleisesti tiedostettu väestön ikääntymisen tuomat haasteet. Viime vuosina yhä useammassa organisaatiossa tähän haasteeseen on pyritty vastaamaan laatimalla erityisiä ikäohjelmia. Työmarkkinajärjestöt ovat vauhdittaneet kehitystä omalta osaltaan muodostamalla yhteisen työryhmän kokoamaan opasta ikäohjelmien laatimista varten. Vuonna 2013 valmistuneen oppaan tarpeellisuutta tekijät perustelivat toteamalla ikäohjelmasta olevan sekä työnantajalle että työntekijöille merkittävää etua, mikä näkyy tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kohenemisena sekä työkyvyttömyyden, sairauspoissaolojen ja sairauksista aiheutuvien kustannusten vähenemisenä. (Andersson ym. 2013.)

Opinnäytetyöni on kehittämistyö, jonka tavoitteena on kehittää Varkauden kaupungin organisaatiolle esitys sen tarpeita vastaavaksi ikäjohtamisen ohjelmaksi. Kehittämistyö toteutetaan tuotekehitysprosessin vaiheiden mukaisesti edeten. Tavoitteena on, että esitys ikäjohtamisen ohjelmasta on yleinen malli, joka sopii koko organisaation tarpeisiin. Yksityiskohtaisemmat ammattiin, työtehtäviin tai työyksikköihin liittyvät erityiskysymykset rajaan tämän työn ulkopuolelle.

Ikäjohtamisen ohjelman laatiminen palvelee hyvin organisaation strategisia tavoitteita, sillä Varkauden kaupunkistrategiaan on liitetty henkilöstöstrategiseksi painopistealueeksi henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin edistäminen. (Varkauden kaupunki 2017a.) Pyrkimykseni on löytää organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti menetelmiä ja keinoja, joilla voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia, työssä jaksamista ja hyvän henkilöstöpolitiikan toteutumista.

## **2 IKÄJOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEN VÄLINEENÄ**

### **2.1 Ikäjohtamiseen vaikuttavaa lainsäädäntöä**

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajia edistämään suhdettaan työntekijöihin ja työntekijöiden välisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava työntekijän kyvystä selviytyä työstään, mikä on huomioitava myös mahdollisten työnkuvan muutosten jälkeen. Työntekijän mahdollisuuksia kehittyä ja edetä urallaan tulee tukea ja työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti. Työnantajaa velvoitetaan huolehtimaan myös työturvallisuudesta viitaten työturvallisuuslakiin. Työntekijöitä laki velvoittaa huolellisuuteen työssään ja noudattamaan työnantajan toimivaltansa puitteissa antamia työhön liittyviä määräyksiä. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden työolojen terveellisyydestä ja turvallisuudesta. Laki velvoittaa työnantajan myös tarpeen vaatiessa toimenpiteisiin terveyttä ja turvallisuutta vaarantavien tekijöiden vähentämiseksi. Työntekijöitä työturvallisuuslaki velvoittaa noudattamaan työnantajan toimivaltansa puitteissa antamia ohjeita ja määräyksiä. Työntekijän on muutoinkin noudatettava työssään terveellisyyden ja turvallisuuden vaatimaa varovaisuutta ja huolellisuutta sekä pyrittävä parhaan kykynsä mukaan ja käytettävissä olevin keinoin edistämään niin omaa kuin muidenkin työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta. Työntekijän on myös vältettävä muiden työntekijöiden terveydelle ja turvallisuudelle haitallista häirintää tai muutoin epäasialliseksi katsottavaa kohtelua. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajaa järjestämään kustannuksellaan työntekijöiden tarvetta vastaavat työterveyshuollon palvelut terveyshaittojen ja -vaarojen ehkäisemiseksi sekä edistämään ja suojelemaan työntekijöiden terveyttä, työkykyä ja turvallisuutta. Työnantajan tulee antaa työterveydenhuollolle työntekijöiden työolojen turvallisuuden ja haitallisuuden arvioimisen ja vaarojen ehkäisemisen kannalta välttämätöntä tietoa. Työntekijöiden on pyydettäessä annettava työterveyshuollolle tietoa havaitsemistaan terveysvaaroista työpaikalla. Työntekijä ei saa kieltäytyä ilman perusteltua syytä työhön sijoitettaessa tai työn aikana työ-

oloihin liittyvien vaarojen tai työhön liittyvien terveydentilaan kohdistuvien vaatimusten vuoksi välttämättömistä terveystarkastuksista. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.)

Laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta säädetään työsuojeluviranomaisten velvollisuudesta suorittaa työpaikoilla työsuojeluun liittyvää valvontaa ja tarkastuksia työntekijöiden ja työnantajan välistä yhteistyötä tukevassa hengessä. Laki takaa työsuojeluviranomaisille laajat tarkastus- ja tiedonsaantioikeudet. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 20.1.2006/44.)

Yhdenvertaisuuslain 2. luvussa veloitetaan työnantajia huolehtimaan yhdenvertaisuuden toteutumisesta työpaikalla. Vähintään 30 työntekijän työpaikolla tulee olla erityinen suunnitelma toimenpiteistä tasa-arvon edistämiseksi. Luottamusmiehellä tai työsuojeluvaltuutetulla on oikeus pyytäessään saada tietää, mihin toimenpiteisiin työnantaja on ryhtynyt tasa-arvon edistämiseksi. Laki kieltää kaiken häirinnän ja syrjinnän, mikä pitää sisällään myös tosiseikkoihin tai oletuksiin pohjautuvat perusteet. (Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.) Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta puolestaan velvoittaa työnantajia huolehtimaan naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta työn kaikilla osa-alueilla palkkaus ja työolot mukaan lukien. Laki kieltää kaiken sukupuoleen liittyvän häirinnän ja syrjinnän. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.)

## **2.2 Ikäjohtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä**

Työhyvinvointi rakentuu monista tekijöistä, kuten johtamisen ja esimiestyön laadusta, työn organisoinnista, työyhteisössä sovituista pelisäännöistä, osaamisen tasosta, vuorovaikutuksen toimivuudesta sekä yrityskulttuurin myönteisyydestä. Työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi työpaikoilla on havaittu mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, mahdollisuudet kouluttautua ja kehittää itseään, johtamisen kannustavuus ja johdonmukaisuus, mielekkäät työtehtävät, palautteen saaminen sekä ilmapiirin luottamuksellisuus. (Manka ym. 2012, 12; Manka ym. 2010, 7; Harmoinen ym. 2015.) Loppela (2004) sai tutkimuksessaan vastaavia tuloksia



painottaen lisäksi työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä kokemusta vastuun saamisesta ja motivaatiota uuden oppimiseen. Voimakas elämänhallinnan tunne ja työtovereiden sosiaalinen tuki sekä mahdollisuus vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen lisäävät työhyvinvointia ja vahvistavat myönteisen kokemuksen syntyä muutosprosesseissa. Työn kehittämiseen liittyvät erilaiset muutosprosessit voivat sen sijaan heikentää työntekijöiden työhyvinvointia. (Pahkin 2015.)

Laine (2013) ja Pehkonen ym. (2017, 7) määrittelevät työhyvinvoinnin tarkoittavan sujuvaa ja mielekästä työntekoa terveellisessä, turvallisessa ja työuraa vahvistavassa työyhteisössä ja ympäristössä. Työntekijöiden käsitykset työhyvinvoinnista ovat tutkimuksen mukaan suhteellisen samankaltaisia riippumatta työn kuormitustekijöistä, mikä viittaa siihen, että muilla kuin työtehtäviin liittyvillä tekijöillä, kuten työpaikan sosiaalisilla suhteilla, on vaikutusta työhyvinvointikokemuksen syntymiseen. Työhyvinvointi pitää sisällään kokonaisvaltaisesti kaikki hyvinvointiin tavalla tai toisella liittyvät tekijät mukaan lukien käsitteen ”työn imu” myönteisessä merkityksessään. Tämä ”työn imu” voidaan määritellä työhön liittyväksi pitkäkestoiseksi voimakkaan innostuksen ja motivaation tilaksi, jolla on taipumus tarttua myös muihin. (Manka ym. 2010, 10.)

Työhyvinvoinnista on olemassa paljon tietoa ja hyväksi havaittuja käytäntöjä. Tiedon jäsentämisessä käytetään usein apuna Ilmarisen (2014a) luomaa työhyvinvoinnin talo -mallia. Mallin katon muodostaa työhyvinvoinnin johtaminen, joka ohjaa koko työhyvinvointityötä. Katon alapuolella sijaitsevat työhyvinvoinnin keskeiset tavoitteet eli organisaation toiminnan tuloksellisuus ja työntekijöiden jatkaminen työssään. Työhyvinvointityön keskeisin teema työ ja työn teon sujuminen sijaitsee talon keskellä ja on sieltä yhteydessä kaikkiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, joita ovat esimiestyö, osaaminen, työyhteisö ja kokonaishyvinvointi. Koko toiminnan taustalla vaikuttavat organisaation strategia ja arvot. Työhyvinvointitalon perustan muodostavat yhteisöllisyys, sitoutuneisuus ja osallistaminen. (Ilmarinen 2014a.)

Työhyvinvointi, ikäjohtaminen ja lähiesimiestyö ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa, sillä esimiestyössä työhyvinvointia ja työssä jaksamista voidaan parhaiten

edistää pyrkimällä toteuttamaan hyvää ikäjohtamista. Ikäjohtaminen tarkoittaa työpaikan eri-ikäisten työntekijöiden yksilöllistä johtamista. Usein ikäjohtaminen mielletään iäkkäiden ihmisten johtamiseksi, mutta todellisuudessa kaikki työntekijät ikään katsomatta tarvitsevat yksilöllistä johtamista. Voitaisiinkin aivan hyvin puhua moninaisuuden johtamisesta. (Halme 2011; Manka ym. 2012, 28.) Ilmarinen (2005, 56) määrittelee ikäjohtamisen johtamiseksi, jossa otetaan huomioon työntekijän ikä ja ikäsidonnaiset tekijät päivittäisessä johtamisessa sekä suunniteltaessa ja organisoitaessa työtä siten, että jokaisen ikään katsomatta on mahdollista saavuttaa omat ja organisaation tavoitteet terveyttä tai turvallisuutta vaarantamatta.

Henkilöstöpolitiikan ikämyönteisyyttä voidaan pitää organisaation ikäjohtamisen selkäranka. Henkilöstöpolitiikan keinoin voidaan luoda myös niitä työkaluja, joita lähiesimiehet tarvitsevat eri-ikäisten työntekijöiden työkyvyn ja osaamisen johtamisessa. Kaikenikäisten työssä jaksamista lisäävä henkilöstöpolitiikka edistää huomattavasti yrityksen tuottavuutta ja toimintakykyä. (Wallin 2014, 44.)

Ikäjohtamisessa pyritään samanaikaisesti saavuttamaan organisaation tavoitteita ja vaikuttamaan myönteisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Ikäjohtaminen kiinnitetään yleensä osaksi strategista johtamista tai omaksi ikäjohtamisen ohjelmaksi. Ikäjohtamisen ohjelman kokoaminen perustuu organisaation tärkeisiin arvoihin ja tavoitteisiin. Ohjelmassa pyritään yleensä huomioimaan koko henkilöstön hyvinvointi. Työelämään liittyvien tekijöiden huomioimisen ohella ikäjohtamiseen kuuluu pyrkimys parempaan työelämän ja yksityiselämän yhteensovittamiseen. Ylimmän johdon vahva sitoutuminen ja henkilöstöstrategiaan kirjatut ikämyönteiset käytännöt ovat ikäjohtamisen perusta. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 51.)

### **2.3 Hyvää ikäjohtamista edistäviä lähijohtamisen piirteitä**

Kuntaesimiesten teemakirjoituksiin ja lomakekyselyihin perustuvassa tutkimuksessa osoittautuivat tunneälytaidot kunta-alan esimiesten tärkeimmiksi osaamisalueiksi. Henkilöstöjohtamisessa korostui ihmissuhdejohtamisen osaaminen. Hyvä esimies on vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoinen ja hyvä ryhmähengen luoja. Hän tarjoaa työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua sekä arvostaa ja

kunnioittaa heitä. Hyvä esimies on myös oikeudenmukainen, tasapuolinen, rehellinen, luotettava ja avoin. Hyvä esimies innostaa, kannustaa, motivoi, hyväksyy ja hyödyntää erilaisuutta sekä auttaa henkilöstöä kehittymään. Hyvällä esimiehellä on vahva itsetuntemus, hyvät delegointi- ja organisointikyvyt, kyky jakaa vastuuta ja luottaa alaisiinsa, kyky kantaa vastuuta ja tehdä päätöksiä sekä hyvä substanssiosaaminen. (Simström 2009, 213; Harmoinen ym. 2015.)

Tutkimuksen mukaan esimiesten tunneälytaidoista kaikkein heikoimmiksi osoittautuivat yhteistyö- ja ryhmätaidot, konfliktien hallitsemisen taidot ja kyky olla kannustava. Samalla nämä tekijät osoittautuivat tärkeimmiksi tunneälyn osaamisalueiksi esimiestyössä menestymisen näkökulmasta. Näkemyksissä ei ollut suurta vaihtelua eri ikäryhmien välillä. Tutkimuksessa nousi esille keskeisinä osaamisalueina kahdeksan tunneälytaitoa, jotka ovat itsetuntemus, itsekontrolli, kyky toisten kehittämiseen, läpinäkyvyys, empaattisuus, kannustavuus, konfliktienhallintakyky sekä yhteistyö- ja ryhmätaidot. (Simström 2009.)

Eri-ikäisten välinen toimiva vuorovaikutus on merkki tasa-arvoisesta työyhteisöstä. Työpaikoilla on liian usein esimiesten ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa ongelmia. Vuorovaikutuksen laatua on parannettava kaikilla tasoilla, sillä johtaminen on yhä enemmän muuttunut asioiden johtamisesta valmentavaan johtamiseen, jossa työntekijät nähdään työnsä asiantuntijoina. (Halme 2011, 27, 52.) Johtaminen on siis yhä enemmän yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen perustuvaa. Eneh ym. (2012) toteavatkin henkilöstön mielipiteen huomioimisen olevan välttämätöntä työn ja työympäristön kehittämisessä.

Kunta-alan ja kirkon työntekijöille suunnatun kyselytutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa työntekijöistä oli tyytyväisiä esimiehen tapaan johtaa ja esimiestä pidettiin myös puolueettomana ja oikeudenmukaisena. Huomattavaa kuitenkin on, että joka viides koki esimiehen toiminnan kielteiseksi ja joka neljäs ei mielestään saanut riittävästi palautetta esimieheltään työssä onnistumisesta. (Pekkarinen & Pekka 2016.) Esimiesten toiminnasta muodostuvalla mielikuvalla on merkitystä, sillä Harmoinen ym. (2015) toteavat, että työntekijöitä ja johtajia saadaan parhaiten sitoutumaan työpaikkaan kiinnittämällä huomiota johtamisen laatuun.

## 2.4 Ikäjohtaminen ja työhyvinvointi työuran eri vaiheissa

Työssä jaksamista edistää oman työn merkityksen hyvä hahmottaminen suhteessa organisaation strategiaan tavoitteisiin, perustehtävän selkeä ymmärtäminen ja näkyväksi tekeminen sekä hyvä viestintä ja vuorovaikutus (Ekonen ym. 2014). Harmoinen (2014) ja Utriainen (2009) puolestaan korostavat vuorovaikutuksen laatuun liittyvän arvostavan johtamistavan myönteistä vaikutusta työntekijöiden työssä pysymiseen.

Kunta-alan ja kirkon työntekijöille suunnatun kyselyn mukaan lähes kaikki kokivat työnteon tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Neljä viidestä työntekijästä koki työssään iloa ja innostusta ja oli valmis suosittelemaan työpaikkaansa. Työn ilon ja innostuksen kokemus oli lisääntynyt kaikissa ikäluokissa. Myös fyysisen ja henkisen työkyvyn neljä viidestä koki vähintään hyväksi. Oma osaaminen koettiin riittäväksi työtehtäviin nähden ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön pidettiin hyvinä. Selvä enemmistö koki myös työympäristönsä turvalliseksi ja mahdollistavan sujuvan työnteon. Työtovereihin puolestaan luotettiin ja työilmapiiri koettiin yleensä hyväksi. Työpaikan olosuhdetekijöistä selkeäksi ongelmaksi nousi yhä entisestään lisääntynyt kiire ja rasitus. Työ koettiin monin paikoin raskaaksi, ja epäasiallista kohteluakin esiintyi. (Pekkarinen & Pekka 2016.)

Elämme muuttuvassa maailmassa, jossa työyhteisöt koostuvat yhä enemmän eri ikäisistä, eri kulttuurista tulevista ja erilaisen osaamistaustan omaavista henkilöistä. Henkilöiden elämäntilanteet voivat olla hyvinkin erilaisia, mikä lisää asenteiden ja arvojen kirjoa. Yhteistyön esteenä voivat toimia myös vallitsevat henkilöstöstrategiset linjaukset tai johtamiskulttuuriset tekijät. (Halme 2011, 54.) Yhteistyön esteeksi voi nousta myös työpaikan ristiriidat, joita voidaan vähentää transformationaalisella johtamistyyllillä, joka samalla edistää henkilöstön työhyvinvointia (Munir ym. 2012). Transformationaalinen johtamistapa osallistaa, kannustaa ja innostaa työntekijöitä inspiroitumaan ja etsimään itse luovia ratkaisuja erilaisissa työpaikan ongelmatilanteissa (Uusi-Kakkuri 2017).

Tutkimuksen mukaan vanhuspalveluissa työskentelevät lähihoitajat kokivat työnsä fyysisesti raskaaksi. Sairaanhoitajat puolestaan kokivat työnsä lähihoitajia

enemmän psyykkisesti raskaaksi. Kehityskeskustelujen käyminen ja työkyvyn ko-  
heneminen vähensivät työn kokemista psyykkisesti tai fyysisesti kuormittavaksi.  
Työtyytymättömyys puolestaan lisäsi kuormituskokemuksia. (Hellstén 2014.)  
Myös mahdollisuus toimia oikein ja eettisesti kestäväällä tavalla vaikutti merkittä-  
västi työntekijöiden kuormittumiseen, työuupumusoireiden esiintymiseen ja  
työssä pysymiseen. Vastaavasti mitä heikommaksi johtajat kokivat omien esi-  
miestensä ja ylimmän johdon eettisen esimerkin tavasta toimia, sitä herkemmin  
he vaihtoivat työpaikkaa. (Pihlajasaari 2015.)

Johtavassa asemassa olevat työntekijät näkivät palkitsemisen ja sen kehittämi-  
sen tärkeäksi. Yksilöllinen ja hyvin suunniteltu palkitseminen voi edistää työnteki-  
jän työhön sitoutumista, mutta silti työhön sitoutumisen tärkein tekijä on itse työn  
mielekkyyys. Palkitsemisen mieltymyksissä on eroja, sillä vanhemmat työntekijät  
pitävät nuoria tärkeämpänä taloudellista palkitsemista. (Bonsdorff 2009.) Palkit-  
semisesta halutaan monipuolisempaa ja vähemmän ennalta arvattavaa. Moni-  
puolisella palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden kykyyn tehdä tulosta  
sekä vahvistaa työkykyä ja työhyvinvointia, mikä edistää työurien pitenemistä.  
Palkitsemisen tulisi olla tehokasta, mutta toisaalta pitää huomioida virheellisen  
palkitsemisen mahdollisuus tai palkitsemisen paradoksaaliset, motivaatiota hei-  
kentävät vaikutukset. (Alaräisänen 2014.)

#### **2.4.1 Työssä jaksaminen työkaaren alkuvaiheessa**

Tutkimuksen mukaan viimeisen vuoden aikana joka neljäs nuori sairaanhoitaja oli  
ajatellut ainakin muutaman kerran kuukaudessa ammatista lähtemistä. Amma-  
tista lähteminen on ilmiönä monimutkainen ja yhteydessä moniin tekijöihin. Am-  
matista lähtemistä harkitsemaan sai muun muassa uupumus ja tyytymättömyys  
työhön. Myös hoitotyön huonoon toimintaympäristöön liittyvät tekijät ja ammatin-  
valinnan sattumanvaraisuus tai toissijaisuus vaikuttivat ammatista lähtöaikeisiin.  
Hoitotyön toimintaympäristön kehittäminen tulisi olla poliittisten päättäjien ja hoi-  
totyön johtajien keskeinen tavoite. (Flinkman 2014.) Salminen (2012) sai tutki-  
muksessaan vastaavia tuloksia ja niiden lisäksi työpaikan vaihtamiselle altista-  
viksi tekijöiksi nousivat nuori ikä, alentunut työkyky sekä nykyisen työn vaatimuk-  
siin nähden korkeampi tai samantasoinen osaaminen.

Nuorilla työntekijöillä ei välttämättä ole selkeää kuvaa työelämän toimintaperiaatteista ja siitä, millaisia odotuksia hänelle työelämässä asetetaan. Nuori voikin olla epävarma omasta osaamisestaan ja kokea haastavaksi omien mielipiteiden esilletuomisen kokeneiden työntekijöiden seurassa. Nuoria tuettaessa tärkeää on taata hyvä perehdytys ja huolehtia siitä, että perehdytyksen jälkeenkin nuorella on matala kynnyks pyytää ja saada apua työhön liittyviin asioihin. Flinkman (2014) painottaa perehdytyksen ohella mentoroinnin järjestämisen tärkeyttä, mikä samalla varmistaa tarpeen mukaisen tuen saannin perehdytyksen jälkeen. Nuorelle tulee antaa myös ohjauksellista ja tukea antavaa palautetta. Työhyvinvoinnista tulisi keskustella työpaikalla ja ohjata nuoria pohtimaan, millaiset tavat ajatella ja toimia voivat olla haitallisia omalle jaksamiselle ja millaisilla keinoilla omaa työssäjaksamista voisi edistää. (Issakainen 2014, 60.)

Nuorten avunsaantia työssä jaksamiseen liittyvissä asioissa voidaan edistää luomalla työpaikalle kulttuuri, jossa pienetkin työssäjaksamisen ongelmat voidaan nostaa esille ilman leimautumisen pelkoa. Avun hakemista varten tulee olla selkeästi rakennettu prosessi, jossa nuorta kuunnellaan empaattisesti hänen elämäntilanteensa huomioiden. Nuoren avuntarpeeseen on suhtauduttava vakavasti, jotta hän voi kokea tulleen aidosti kuulluksi ja saaneensa apua. Avun tulee olla yksilöllistä ja nuoren tarpeisiin pohjautuvaa. Osana avun tarpeen selvittelyä tulee kartoittaa työterveyshuollon mahdollisuudet työkyvyn menettämisen uhan alla olevan nuoren tukemiseen. (Issakainen 2014, 61.)

Sairaanhoitajien työhyvinvointia ja työssä jaksamista kartoittaneen tutkimuksen mukaan lähijohtamisen laadulla voidaan vaikuttaa merkittävästi vasta valmistuneiden sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Myös yksilöllisillä sisäisillä psyykkisillä resursseilla ja kapasiteetilla on vaikutusta uusien sairaanhoitajien kokemuksiin työuupumuksesta ja sen vaikutuksista omaan terveydentilaan ja työtyytyväisyyteen. Lähiesimiesten henkilöstöjohtamisen taitoja kehittämällä ja vahvistamalla nuorten sairaanhoitajien sisäisiä psyykkisiä voimavaroja voidaan edistää heidän sitoutumistaan työhön ja näin osaltaan varmistaa työvoiman riittävyyttä alalla. (Laschinger & Fida 2014.)

Aromaan ja Koskisen tutkimuksen mukaan suurimmaksi osaksi nuorten aikuisten työkyky on hyvä, mutta väestöryhmien väliset erot ovat merkittäviä. Erityisesti työttöminä ja eri syistä työelämän ulkopuolella olevien työkyky on heikompi, mikä näkyy etenkin psyykkisissä voimavaroissa. Työelämässä olevien nuorten aikuisten työkyky on yhteydessä elämänlaatuun, työssä koettuun arvostukseen, kokeemukseen omasta terveydestä ja fyysiseen kuntoon. Työssäkäyvien nuorten kohdalla työkykyä ylläpitävä toiminta pitäisikin kohdentaa sekä terveyden ja fyysisen kunnon ylläpitämiseen että työyhteisötasolla vaikuttaviin tekijöihin. Korkeampi koulutustaso on myös yhteydessä parempaan työkykyyn. Koulutustason puutteisiin onkin syytä kiinnittää huomiota, kuten myös nuorten kiinnittymiseen työelämään. (Aromaa & Koskinen 2010, 92.)

#### **2.4.2 Työssä jaksaminen työkaaren loppuvaiheessa**

Kevan vuonna 2013 toteuttaman kyselytutkimuksen mukaan eläkeikää lähestyvät työntekijät ennakoivat jäävänsä työpaikaltaan kaipaamaan sosiaalisia suhteita ja etenkin työtovereitaan, mikä viittaa tarpeeseen tukea työntekijöiden sosiaalista sopeutumista eläkeikään. Työntekijät suhtautuivat myönteisemmin eläkkeelle siirtymiseen, kun he olivat itse voineet vaikuttaa ajankohdan suunnitteluun. Työntekijät arvelivat eläköitymisen kynnyksellä yllättävän harvoin jäävänsä kaipaamaan esimiestään, mikä viittaa tarpeeseen kehittää esimiestyötä työntekijän hyvinvointia tukevaan suuntaan. (Perhoniemi 2014, 446 - 449.)

Ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla ikäsyryjinnän mahdollisuuden huomioiminen on erityisen tärkeää. Tutkimuksen mukaan yleisintä ikäsyryjintä on sellaisten yli 55-vuotiaiden naispalkansaajien kohdalla, jotka toimivat ylempinä toimihenkilöinä valtion sektorilla. Johtamiseen kohdistuvan tyytymättömyyden taustalta löytyy usein naisten ikäsyryjintäkokemuksia. Ikäsyryjintä aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden ja sosiaalisen syrjäytymisen kokemista lisäten myös pitkien sairauslomien todennäköisyyttä. Ikäsyryjinnän ilmeneminen on ristiriidassa työurien pidentämiseen tähtäävien tavoitteiden kanssa. (Viitasalo 2015.)

Tutkimuksen mukaan erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamista edistää hyväksi koettu oma terveys, hyvä työkyky, myönteinen käsitys työstä, tyydyttävät palkitsemiskäytännöt sekä vahva työn hallinta ja työtyytyväisyys. Miesten työssä jatkamiseen vaikuttaa ikääntymisen myötä eniten terveydentila, kun naisilla eniten vaikuttaa psykologiset tekijät. (Bonsdorff 2009.) Dufvan (2012) tutkimuksessa työssä jatkamaan yli 63 vuoden iän motivoi haastava työ, työilmapiirin kannustavuus, hyvänä pidetty johtaminen, huollettavien vähäinen määrä, naimattomuus tai puolison työssäkäynti sekä kotitalouden heikko taloudellinen tila. Salmisen (2012) on todennut tunneperäisellä organisaatioon sitoutumisella olevan selkeä yhteys ikääntyvien hoitajien aikomukseen jäädä työpaikalle. Ruoholinna (2009) puolestaan on painottanut työn mielekkyyden merkitystä ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamisen kannalta.

Salmisen (2012) mukaan todennäköisyyttä siirtyä varhaiseläkkeelle lisää miessukupuoli, korkea ikä, vuorotyö, alhainen työkyky, matala työtyytyväisyys ja huono työnhallinta. Dufva (2012) puolestaan toteaa eläkkeelle siirtymistä ennustavan kotitalouden hyvä taloudellinen tila, halu antaa aikaa perheelle tai harrastuksille, huoltovastuu perheestä, työn jatkumisen epävarmuus, vähäinen osaaminen ja puolison eläköityminen. Ruoholinnan (2009) tutkimuksessa ikääntyneet työntekijät näkevät eläkkeelle jäämisen jopa altruistisena ratkaisuna, tilan antamisena nuoremmille.

Tutkimuksen mukaan kaikista työssäkäyvistä ikääntyneistä monet yli 60-vuotiaat naiset kokevat työkykynsä kaikkein huonoimmaksi. Työn epävarmuudella on myös merkitystä ikääntyneiden työssäjaksamiseen. Riittävän kevyt, työmäärältään kohtuullinen ja pysyvyydeltään varma työ antaa uskoa ja auttaa jaksamaan. Kokonaisuutena yli 63-vuotaiden työkyky välittyy tutkimuksessa myönteisenä, mutta työurien pidentäminen edellyttää työkyvyn lisäksi työhalukkuutta ja työkykyä vastaavia työtehtäviä. (Aromaa & Koskinen 2010, 99 - 100.)



### **2.4.3 Osatyökykyisyys ikäjohtamisen erityiskysymyksenä**

Osatyökykyisten työssäjaksamisen kannalta tärkeimmät asiat tehdään työpaikalla. Hyvällä työpaikalla tunnistetaan työympäristöön ja muutoin työoloihin liittyvät vaarat ja kuormitustekijät sekä pyritään minimoimaan ja seuraamaan niitä. Työntekijöitä informoidaan ja ohjataan terveyteen ja turvallisuuteen liittyvissä asioissa ja tarpeen mukaan huolehditaan asianmukaisesta suojautumisesta. Työntekijöiden työstä selviytymistä ja kuormittumista seurataan ja tarvittaessa ryhdytään toimenpiteisiin kuormituksen ja terveysvaarojen hillitsemiseksi. Työsuoja- ja työterveyslainsäädännöt velvoittavat työnantajaa olemaan tietoinen työpaikan terveyteen ja turvallisuuteen liittyvistä uhkista. Osatyökykyisen kohdalla työhön liittyvien suojeluperiaatteiden noudattamisessa työnantajan on syytä olla erityisen huolellinen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 11.)

Työkyvyn seurannan on oltava jatkuvaa pitkin työuraa, sillä työkyvyn muutoksista on yleensä nähtävissä merkkejä jo paljon ennen työntekijän sairauslomalle päätymistä. Usein työtoveri tai esimies huomaa muutokset työkyvyssä tai ne nousevat esille työntekijän käydessä työterveyshuollossa. Ongelmiin puuttumista helpottaa, jos organisaatiossa on käytössä varhaisen puuttumisen malli. (Andersson ym. 2013, 18.)

Havaittaessa, etteivät työntekijän voimavarat enää riitä vastaamaan työn vaativuutta, on työpaikalla mietittävä keinoja ongelman ratkaisemiseksi. Keinoja voivat olla työolojen kehittäminen, työntekijän voimavarojen vahvistaminen tai työn muokkaaminen voimavaroja vastaaviksi. Työolosuhteita mukautetaan yhdessä työntekijän kanssa, mikä käytännössä tarkoittaa toimenpiteiden suunnittelua yhteistoimintamenettelyssä. Yksittäiseen osatyökykyiseen työntekijään kohdistuvissa toimenpiteissä on oleellista työntekijän osallistuminen toimenpiteiden suunnitteluun. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 11; Andersson ym. 2013, 17.)

## **2.5 Ikäjohtamisen ohjelma**

Johtajien rooli on tärkeä organisaation toiminnan kannalta, sillä useat selvitykset ovat osoittaneet johtajien suuren merkityksen organisaation työhyvinvoinnin ja

työssä jaksamisen kannalta. Johtajien onkin tärkeää oivaltaa työhyvinvointityön merkitys liiketoiminnan tavoitteiden ja tuottavuuden edistämisen kannalta. Hyvässä johtamisessa yhdistyy sekä asioiden että ihmisten hyvä johtaminen. Johtajan on huolehdittava, että jokainen työntekijä tiedostaa työyksikön perustehtävän ja tavoitteet. Johtaja vastaa myös työtehtävien selkeästä rajaamisesta ja määrittelystä siten, että jokainen työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen ja sen, mitä häneltä odotetaan. Johtajan läsnäolo ja helposti lähestyttävyys työntekijöiden näkökulmasta varmistaa työhyvinvointityön johtaminen päivittäisessä arjessa. (Ilmarinen 2014a.)

Ikäjohtamisen ohjelman avulla voidaan tehostaa työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edellytysten toteutumista organisaation päivittäisessä toiminnassa. Ikäjohtamisen ohjelmaan kerätään keinoja ja menetelmiä, joiden avulla johtaja voi suunnitelmallisesti edistää työhyvinvointia ja työssä jaksamista. (Andersson ym. 2013.) Selvitykset ovat osoittaneet myös johtajien asenteilla oleva suuren merkityksen työssä jaksamisen ja työuran jatkumisen edellytysten toteutumisen kannalta (Ekonen ym. 2014). Harmoinen (2014) toteaaakin johtajien arvostavan asenteen työntekijöitä kohtaan vahvistavan näiden sitoutumista työhön ja työpaikkaan.

Ikäjohtamista voidaan toteuttaa hyvin yksilöllisin tavoin yrityksen tarpeista ja lähtökohdista käsin. Menetelmien käyttökokemusten myötä voidaan ikäjohtamista edelleen kehittää ja löytää kokonaisvaltaisempia keinoja sen toteuttamiselle. Ikäjohtamisen voidaan aivan hyvin toteuttaa myös pienissä yrityksissä, sillä ikäjohtamisen toteuttaminen ei ole riippuvainen yrityksen koosta, vaan ikäasenteista, tarpeista ja toimintavalmiudesta. (Wallin 2014, 41.)

Ikäjohtamisen ohjelman valmistelussa on keskeistä työnantajan ja työntekijöiden välinen yhteistoiminta. Työnantaja kuitenkin vastaa henkilöstön hyvinvoinnista ja työoloista sekä niihin liittyvästä kehittämisestä. Ikäjohtamisen ohjelman toteuttaminen on siis työnantajan vastuulla, mutta työntekijöiden tulee osallistua ohjelman valmisteluun ja sitoutua noudattamaan omalta osaltaan ohjelman mukaisia toimenpiteitä. (Andersson ym. 2013, 28.)

### 2.5.1 Ikäjohtamisen ohjelmaan liittyviä näkökohtia

Ikäjohtamisen ohjelman kokoaminen on syytä aloittaa analysoimalla organisaation henkilöstön senhetkinen tila elämäntilanteeseen ja ikään liittyvien seikkojen osalta. Tämän voi aloittaa tarkastelemalla organisaation henkilöstöjakaumaa ja siinä tapahtuvia muutoksia lähivuosina. Arvioitavia asioita ovat etenkin, kuinka suuri on vuosittainen eläkepoistuma ja paljonko uusia työntekijöitä on tarve rekrytoida sekä minkä verran perhevapaita tullaan käyttämään. Tämän lisäksi on hyvä arvioida yksilölliset työkykyyn liittyvät voimavaratekijät, joita ovat toimintakyky, terveydentila, osaaminen ja pätevyys sekä työhön sitoutuneisuus ja motivaatio. Ikäryhmittäin tilannetta voidaan tarkastella työhyvinvointikyselyiden tai työterveyshuollon työpaikkaselvitysten avulla. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 52; Andersson ym. 2013, 25 - 26.)

Ikäohjelmiin liitettävien interventioiden eli kehittämistoimenpiteiden on lähdettävä organisaation omista tarpeista. Interventiot voivat liittyä esimerkiksi esimiesten ikäjohtamisen taitojen tai työpaikan asenneilmaston kehittämiseen, työurien suunnittelun tehostamiseen, henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon vahvistamiseen, työaikasuunnittelun kehittämiseen, työn yksilölliseen muokkaamiseen, työterveyshuollon roolin vahvistamiseen tai terveellisten elämäntapojen edistämiseen. (Andersson ym. 2013.)

Ikäjohtamisen ohjelmaa koottaessa oleellista on tunnistaa eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työhön liittyvät tarpeet, tapa- ja viestintäkulttuuriset erot, työn yksilöllisen suunnittelun tarve, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja työaikoihin sekä yhteistyön sujuvuus niin kokeneiden kuin kokemattomienkin työntekijöiden kanssa. Tärkeää on myös kehittää toimintoja, jotka vahvistavat esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta työpaikan ja eri ikäryhmien tarpeisiin vaikuttavien asioiden käsittelyssä. Eräs tällainen toiminto ovat kehityskeskustelut, joita on syytä käydä säännöllisesti eri vaiheissa uraa. Tärkeää on myös huomioida esimiesten keskeinen asema ikäjohtamisessa ja heidän kouluttamisensa ja valmentamisensa henkilöstön eri ikävaiheisiin liittyvien erityiskysymysten hallintaan. (Andersson ym. 2013.)

Työssä jaksamista ja työhyvinvointia voidaan edistää työtarmoa lisäävillä ja väsymystä torjuvilla toimilla. Optimistisella elämänasenteella, hyvällä itsetunnolla ja terveellisillä elintavoilla on myös myönteinen vaikutus työhyvinvointiin, vaikka tutkimuksen mukaan työoloilla on elämäntapoja suurempi merkitys työhyvinvointiin. (Airila 2015.) Työnohjauksen avulla on mahdollista vahvistaa työhyvinvointia kehittämällä henkilön yksilöllistä osaamista ja työpanosta organisaatiossa. Työnohjauksen myötä ammatillinen itsetunto kohenee, psyykkinen rasitus vähenee sekä kokemus palautteen saamisesta työstä ja omien vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisestä vahvistuu. Tosin kaikki eivät näyttäisi hyötyvän työnohjauksen kaltaisesta kriittiseen itsereflektioon pohjautuvasta menetelmästä. (Koivu 2013.) Tärkeä menetelmä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämisessä on myös varhaisen puuttumisen malli, jonka avulla voidaan puuttua jo varhaisessa vaiheessa systemaattisesti työhyvinvoinnin heikkenemiseen joko työpaikan tai työterveyshuollon toimesta (Ilmarinen 2014a).

Työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittaminen lisää työhyvinvointia, mikä puolestaan vaikuttaa myönteisesti tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Käytettävissä olevia keinoja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa ovat yksilölliset työntekijälähtöiset joustot ja työaikajärjestelyt. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 10 - 11.) Joustavilla työaikajärjestelyillä voidaan parantaa myös asiakaspalvelua ja vastata paremmin työyksikköä kohtaaviin yllättäviin tilanteisiin. Työaikajärjestelyillä voidaan tarjota työntekijöiden elämäntilanteeseen paremmin sopivia työaikoja sekä vahvistaa työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Työpaikoilla on syytä yhdessä miettiä työntekijöiden elämäntilanteisiin ja samalla yrityksen tarpeisiin sopivia työaikatratkaisuja. (Andersson ym. 2013.)

Henkilöstömitoituksen riittävyys, työkuormituksen tasapainottaminen, työhön liittyvän stressin vähentäminen sekä mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen ja uralla etenemiseen ovat hyvän työympäristön piirteitä, jotka tutkimuksen mukaan voivat edistää nuorten työntekijän ammatissa pysymistä (Flinkman 2014). Salmi-nen sai tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia kehitysmahdollisuuksien merkityksestä työhön sitoutumisessa. Nuoret näyttäisivät olevan kehittymismahdollisuuksien suhteessa vahvoilla, sillä tutkimuksessa havaittiin sairaaloiden nuorten

hoitajien kokevan uralla etenemisen mahdollisuudet ikääntyneitä paremmiksi. (Salminen 2012.)

Vastaavan suuntaisia tuloksia saatiin kunta-alan ja kirkon työntekijöille suunnatussa kyselytutkimuksessa. Kyselyssä havaittiin eri-ikäisten työntekijöiden kokemuksissa työstään selviä eroja, sillä erityisesti alle 30-vuotiaat työntekijät osoittautuivat optimistisiksi monien työhön liittyvien piirteiden osalta. Samalla havaittiin työhyvinvoinnin kokemisessa koko julkisella sektorilla ammattialoittain suuria eroja. (Pekkarinen & Pekka 2016.)

Organisaation ikämyönteisyyttä ja ikään liittyviä asenteita arvioitaessa on syytä muistaa, että ikäsyrrintä ei kohdistu pelkästään ikääntyviin työntekijöihin, sillä muista syrjinnän muodoista poiketen kuka tahansa voi joutua ikäsyrrinnän kohteeksi jossain elämänvaiheessa. Ikäsyrrintää voidaan määritellä joko kronologiseen tai oletettuun ikään liittyviksi ennakkoluuloisiksi asenteiksi tai syrjiviksi käytännöiksi. Ikäsyrrintää voi esiintyä yksilötason ohella sosiaalisten verkostojen, instituutioiden ja kulttuurisella tasolla. (Viitasalo 2015.)

Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on osa organisaatioiden tärkeintä pääomaa. Eri-ikäisten, työuran eri vaiheissa olevien ja erilaisen ammattitaidon omaavien työntekijöiden osaamistarpeisiin ja niiden kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota. Tärkeää on myös huolehtia eri-ikäisten työntekijöiden valmiuksista toimia työyhteisössä ja kykyyn hyödyntää tiedonhankinnassa viestintäteknologiaa. Huomionarvoista on nuorten ja ikääntyneiden erilainen suhtautuminen työelämään, sillä Manka ym. (2012) toteavat Evan Asenne- ja arvotutkimukseen viitaten melkein kahden kolmasosaa 56-vuotiaista pitävän työtä keskeisenä elämänalueena, kun vastaavasti 70 % alle 36-vuotiaista ei pidä työtä elämän keskeisenä alueena. (Andersson ym. 2013.)

Työntekijöiden vaihdoksiin etenkin avainpaikoilla työskentelevien ja pitkän työuran tehneiden työntekijöiden poislähtemisen tai eläköitymisen myötä on varauduttava ennakolta, sillä osaamisen ja tiedon siirtäminen on pyrittävä turvaamaan.

Erityisen tärkeää on tiedostaa osaamispääoma, jonka menettämiseen organisaatiolla ei ole varaa. Ennakoinnin merkitys korostuu organisaatioissa, joissa työntekijöiden omaama hiljainen tieto on keskeinen voimavara. (Andersson ym. 2013.) Erityisesti kokeneilla työntekijöillä on paljon kokemukseen ja soveltavaan osaamiseen perustuvaa hiljaista tietoa, joka on arvokasta organisaation sujuvan ja kilpailukykyisen toiminnan kannalta. Ikä ei kuitenkaan ole hiljaisen tiedon ilmenemisessä määrittävä tekijä, sillä myös nuoremmalla työntekijällä voi olla kokemukseen perustuvaa osaamista, jonka rakentuminen on voinut alkaa jo opiskelun yhteydessä. (Ilmarinen 2014b, 5.)

Käytännössä suurin osa tiedosta on hiljaista tietoa, ja siksi sen tunnistaminen on tärkeää. Kun yksilö tunnistaa osaamisensa, kykenee hän sitä siirtämään myös toisille. Ongelmaksi tiedon siirtämisessä osoittautuu usein, ettei työntekijä ole täysin tietoinen kaikesta siitä, mistä hänen toimintansa koostuu. Niinpä hiljainen tieto voi jäädä välittymättä muille, koska omasta työstä ei osata kertoa kaikkea olennaista. Toimivia osaamisen siirtämisen menetelmiä ovat muun muassa työryhmissä ja tiimeissä työskentely, varahenkilönä tai sijaisena toimiminen, mentoointi, työparityöskentely, työkierto sekä ryhmävalmennus, jossa joukko samantyyppistä työtä tekeviä henkilöitä sparraa toisiaan. (Ilmarinen 2014b, 5 - 10.)

Organisaation ylimmän johdon näkyvä sitoutuminen ikämyönteiseen toimintaan on ikämyönteisen toimintakulttuurin juurtumisen ehdoton edellytys. Ikämyönteisen kulttuurin juurruttaminen voi tapahtua monimuotoisuutta tukevaan ikäjohtamisen ohjelmaan kirjatuilla käytännöillä, joiden avulla ikämyönteistä toimintakulttuuria voidaan viedä järjestelmällisesti työntekijöiden arkeen. Esimiehet tulee sitouttaa näiden käytäntöjen noudattamiseen. (Wallin 2014, 44, 64.)

Ikäjohtamisen ohjelmalle tulee asettaa tavoitteet ja niitä mittaavat tunnusluvut. Uusien mittareiden luominen ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista. Sen sijaan on luontevaa hyödyntää organisaatiosta jo saatavissa olevia tunnuslukuja. Näiden tunnuslukujen avulla lähdetään arvioimaan ohjelman tuloksia ja vaikutta-

vuotta. Mittareita valittaessa on tärkeää miettiä kokonaisuuksia, joihin ikäjohtamisen avulla voidaan oikeasti vaikuttaa, sillä muutoin mittaamisesta ei juurikaan ole hyötyä. (Ilmarinen 2014a, 3 - 4; Andersson ym. 2013, 29.)

### **2.5.2 Ikäjohtaminen ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa**

Työterveyshuollon kanssa tehtävän yhteistyön suunnittelu on ikäjohtamisen kannalta tärkeää, sillä työterveyshuolto on työnantajan ja työntekijöiden keskeinen yhteistyökumppani työpaikan terveellisuuden ja turvallisuuden edistämässä sekä työntekijöiden terveyden ja työkyvyn ylläpidossa. Yhteistyön tulee perustua yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin, jotka perustuvat organisaation tai työyksikön tarpeisiin. Yhdessä luodaan myös toimintatavat sekä toiminnan vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden seurannan mittarit. (Viljamaa ym. 2015, 6; Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 12.)

Työterveyshuoltolain velvoittamana työnantajan on järjestettävä ja kustannettava työntekijöille työterveyshuollon palvelut. Työterveyshuollon velvollisuus on tarkkailla työntekijöiden terveyttä ja työkykyä sekä arvioida työolojen terveysvaikutuksia ja antaa tarvittaessa ehdotuksia tai ohjeita työolojen turvallisuuden kehittämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 12.) Työnantajan on varmistettava, että uuden työntekijän perehdytyksen yhteydessä tälle selvennetään työterveyshuollon toimintaperiaatteet ja saatavilla olevat palvelut (Issakainen 2014, 60). Jokaisen työntekijän on oltava selvillä työhön liittyvistä riskeistä sekä keinoista, joilla voidaan vähentää riskeistä johtuvia seurauksia (Andersson ym. 2013, 25).

Työterveyshuoltolain velvoitteiden mukaisesti työpaikalla laaditaan terveystarkastusohjelma, joka perustuu työpaikkaselvitykseen. Työpaikkaselvitys kootaan moniammatillisesti työterveyshuollon johdolla yhteistyössä työntekijöiden ja esimiesten edustajien kanssa. Työterveyshuolto on työpaikan tarvitsemien terveystarkastusten suunnittelun asiantuntija. (Andersson ym. 2013, 19.)

Työperäisen stressin esiintymisen suhteen organisaatioiden ja työterveyshuollon välillä tulisi olla nykyistä enemmän tiedonvaihtoa ja yhteistyötä. Työhön liittyvän

stressin kartoittamisen hallinta vaihtelee suuresti eri toimijoiden välillä, vaikka työperäisen stressin kokeminen on kaikille yleistä. Stressin arviointiin ja hallintaan tulisi luoda yhtenäiset standardisoidut menetelmät niin yksilötasolla kuin organisaation laajuudesta. Työterveyshuollon roolia tulisi selkeyttää työperäisen stressin hallinnassa ja sopia yhteiset toimintatavat. Työterveyshuollon sisällä lääkärin, hoitajien ja psykologien rooleja tulee selventää. Yhteistyön on yletyttävä asiakasyrityksissä kaikille tasoille työntekijöistä ylimpään johtoon saakka. (Kinnunen-Amoroso 2016.)

Työterveyshuollon ja työpaikkojen välisessä yhteistyössä on paljon kehitettävää, sillä tutkimuksen mukaan henkilöstöriskienhallinta on suomalaisissa organisaatioissa alkutekijöissään. Henkilöstöriskejä ei pyritä hallitsemaan kokonaisvaltaisesti, joten kokonaiskuvaa keskeisimmistä riskitekijöistä ei saada muodostettua. Henkilöstöriskienhallintaa ei toteuteta organisaatioissa osana strategista johtamista eikä työterveyshuoltoa koeta strategisena yhteistyökumppanina. Yhteistyötä on syvennettävä ja pinnallisten kartoitusten sijaan on saatava lisää strategista ajattelua henkilöstöriskien tunnistamiseen, analysointiin ja hallintaan. (Halonen 2013.) Rokkanen (2015) saa tutkimuksessaan vastaavia tuloksia ja toteaa vielä työterveyshuollon yhteistyön keskittyneen enemmän yksilöihin ja samalla asiakasorganisaatioiden toimintoihin integroituminen on jäänyt toteutumatta.

### **3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE**

Kehittämistyön tarkoituksena oli tehdä esitys ikäjohtamisen ohjelmasta vastaamaan Varkauden kaupungin organisaation tarpeita. Ikäjohtamisen ohjelman laatimisella oli selkeä yhteys organisaation strategisiin tavoitteisiin, sillä Varkauden kaupunkistrategiaan on liitetty henkilöstöstrategiseksi painopistealueeksi henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin edistäminen. Tämän strategisen painotuksen mukaisesti kaupunginhallitus on asettanut sitovaksi tavoitteeksi hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttamisen. (Varkauden kaupunki 2017a.)

Ikäjohtamisen ohjelman kokoaminen tuki hyvin Varkauden kaupungin strategisia linjauksia, sillä ikäjohtaminen on yksi hyvän johtamisen osa-alueista ja etenkin



osa työhyvinvoinnin ja työkyvyn hyvää johtamista (Andersson ym. 2013, 6). Tavoitteenani oli löytää kaupungin strategisten tavoitteiden mukaisia keinoja, joilla voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia ja työssäjaksamista sekä hyvän henkilöstöpolitiikan toteutumista. Pidemmällä aikavälillä tavoitteen toteutumisen tulee näkyä muun muassa sairauspoissaolojen vähenemisenä ja yhä useamman työntekijän työssä jaksamisena eläkeikään saakka.

Valitsin opinnäytetyön toteutustavaksi kehittämistyön, koska se soveltuu hyvin tuotteiden, tuotantomenetelmien, tuotantovälineiden ja palveluiden kehittämiseen. Sen avulla voidaan saada käytännönläheistä, kokemukseen ja hiljaiseen tietoon perustuvaa tietoa työelämän tarpeisiin. Kehittämistyön valintaa menetelmäksi tuki myös sen soveltuvuus käytännönläheisten interventioiden luomiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 20 - 21, 40.) Kehittämistyön käyttäminen menetelmänä mahdollisti siis henkilöstön kokemuksen ja hiljaisen tiedon esiin saamisen ja hyödyntämisen ikäjohtamisen ohjelman laatimisessa. Toisaalta menetelmä mahdollisti myös toimimisen organisaation ulkopuolelta käsin, sillä kehittämistyössä projektin vetäjän ei tarvitse itse olla mukana varsinaisessa muutosprosessissa (Kananen 2015, 68).

Kehittämistyön jäsentämisessä hyödynsin tuotekehitysprosessin vaiheita (Jokinen 2010). Työn edetessä toimin projektin vetäjänä, jonka tavoitteena oli saada organisaation esimiesten ja henkilöstöhallinnon ammattilaisten edustajat sekä työntekijöitä luottamustehtävänsä tuoman näkökulman ohella edustaneet luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut pohtimaan yhteistä mallia paremmasta ikäjohtamisesta. Tehtäväni oli toimia taustatiedon kokoajana, ajattelun ja ideoinnin herättäjänä, työryhmätyöskentelyn tulosten kokoajana sekä lopulta vastata työn viimeistelystä.

Tarkastelin asioita pääasiassa johtamisen näkökulmasta. Vaikka ikäjohtamisen ohjelman kokoaminen on työnantajan ja työntekijöiden välisen yhteistoiminnan piiriin kuuluva asia, vastaa työnantaja henkilöstöön ja työoloihin liittyvästä toimin-

nan kehittämisestä (Andersson ym. 2013, 28). Henkilöstönäkökulmaa työskentelyyn toivat henkilöstökyselyjen tulokset sekä luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut, joilla oli vahva edustus laajennetussa kehittämistiimissä.

#### **4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS**

Kehittämistyön toteutuksessa yhteistyökumppanina toimi Varkauden kaupungin organisaatiosta koottu kehittämistiimi, jonka kanssa pidin säännöllisesti yhteyttä. Kehittämistiimiin kuului organisaation henkilöstöjohtaja, työhyvinvointikoordinaattori ja työsuojeluvaltuutettu. Henkilöstöjohtaja johti organisaation henkilöstöpolitiikkaa, joten hän toi asemansa vuoksi sekä henkilöstöjohtamisen että ylemmän johdon näkökulmaa työskentelyyn. Työhyvinvointikoordinaattori oli keskeinen työhyvinvoinnin kehittäjä ja koordinoija, minkä lisäksi hän oli toiminut aikaisemmin lähiesimiehenä, joten hän toi kehittämistiimiin myös lähiesimiesnäkökulmaa. Työsuojeluvaltuutettu oli toiminut pitkään tehtävässään työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin parissa ja omasi siten vastuualueestaan laajan näkemyksen.

Tuotekehitysprosessin käynnistämisvaiheessa kehittämistiimi auttoi minua suunnittelemaan ajatuksia organisaation näkökulmasta tärkeisiin asioihin. Yhdyshenkilönä toimineen työhyvinvointikoordinaattorin välityksellä sain ikäjohtamisen kannalta keskeiset organisaation dokumentit lähtötilanteen kartoittamista ja sisällön analyysiä varten. Tuotekehitysprosessin edetessä kehittämistiimi oli yhä tiiviimmin mukana ohjelmaluonnoksen laatimisessa. Etenkin viimeistelyvaiheessa yhteistyö oli intensiivistä.

Tuotekehitystoiminta on suunniteltua prosessinomaista toimintaa, jonka avulla pyritään valmistamaan tuote tai parantamaan jo olemassa olevaa tuotetta. Tuotekehitysprosessille on ominaista projektinomaisuus aikatauluineen, tavoitteineen ja resursseineen. (Hietikko 2008, 15, 41.) Jatkuva tuotekehitystoiminta on organisaatioiden ja yritysten menestyksen ehdoton edellytys. Tuotekehitysprosessia voidaan hyödyntää hyvin monenlaisissa tilanteissa, kun tavoitteena on luoda uusia, parempia tuotteita tai palveluita. Kyseessä on monivaiheinen ja vaativa prosessi, jonka lähtökohtana on kehittämistarpeen tunnistaminen ja kehittämiskohteen sekä sen taustan hyvä tunteminen. (Jokinen 2010.)

Tuotekehitysprosessien avulla kehitetään yrityksiin ja organisaatioihin uusia tai aikaisempaa parempia tuotteita. Prosessin aloitusvaiheessa on oleellista löytää tuotteelle tarve ja mielikuva sen toteuttamisen realistisuudesta. Tuotekehitysprosessin on oltava joustava, jotta tavoitteita voidaan muuttaa yllättävien esteiden tai mahdollisuuksien ilmaantuessa. Toiminnan tulee kuitenkin olla systemaattista ja organisoitua. Tuotekehitysprosessiin liittyy erilaisten ideointi- ja ongelmanratkaisumenetelmien käyttöä parhaan mahdollisen ratkaisun löytämiseksi. (Lehtonen 2004, 255.) Tuotekehitysprosessi voidaan jakaa karkeasti neljään vaiheeseen: käynnistämiseen, luonnosteluun, kehittämiseen ja viimeistelyyn (Jokinen 2010). Tuotekehitysprosesseista on eriteltävissä useita erilaisia tyyppejä. Ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen tuotekehitysprosessi on luonteeltaan räätälöitävän tuotteen valmistukseen tähtäävä prosessi, koska kyseessä on asiakkaan tilauksesta tehtävä kertaluonteinen projekti, jonka tuotosta asiakas voi vielä vapaasti muokata. (Hietikko 2008, 41.)

Ikäjohtamisen ohjelman kokoaminen aloitin tuotekehitysprosessin vaiheiden (liite 1) mukaisesti käynnistämisvaiheesta (Jokinen 2010). Käynnistämisvaiheen toimintoja olivat teorian tiedon ja organisaatiosta saatavilla olevien dokumenttien kokoaminen, lähtötilanteen kartoitus, sisällönanalyysin tekeminen, laajennetun kehittämistiimin jäsenten valinta sekä kehittämistiimin suunnittelupalaveri. Luonnosteluvaiheen toimintoja olivat 1. työpajassa aivoriihiyöskentelynä toteutettu ideointi ja sen tulosten analysointi. Kehittämisvaiheen toimintoja olivat sisällönanalyysin ja ideointivaiheen tulokset huomioiden työstää 2. työpajassa learning cafe -menetelmällä materiaalia ikäjohtamisen ohjelmaa varten sekä alustavan ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen laatiminen. Viimeistelyvaiheen toimintoja olivat ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen viimeistely hyödyntäen kehittämistiimiä konsultoinnin muodossa sähköpostin välityksellä sekä kehittämistiimin viimeistelypalaverin toteuttaminen.

#### **4.1 Käynnistämisvaihe**

Tuotekehitysprosessin käynnistämisvaiheessa kokosin teoreettista taustaa perehtymällä kirjallisuuteen, joka ohjasi kiinnittämään huomiota ikäjohtamisen kanalta keskeisiin asioihin (Jokinen 2010, 14). Samalla kokosin organisaatiosta

saatavilla olevia kirjallisia dokumentteja ja perehdyin niihin, mikä täydensi tutkimustiedon antamaa kuvaa. Kananen (2014, 27) toteaa dokumenttien ja kyselyiden hyödyntämisen olevan yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Dokumentteja ovat menneessä ajassa kirjoitetut, kuvatut, äänitetyt tai muuten visuaaliseen muotoon puetut aineistot, jotka kuvaavat tapahtuneita asioita. Kehittämistyön aikana on tärkeää huolehtia siitä, että empiirisen vaiheen tutkimusaineistoon kuuluva dokumenttiaineisto ja teoreettisen osuuden dokumenttikirjallisuus pidetään erillään toisistaan. (Kananen 2015, 157.)

#### **4.1.1 Kohdeorganisaation esittely ja taustatiedot**

Toppinen-Tannerin ym. (2016, 52) mukaan ikäohjelman kokoaminen on hyvä aloittaa analysoimalla työpaikan lähtötilanne elämäntilanteeseen ja henkilöstön ikään liittyvien tekijöiden osalta. Kyse ei ole mitenkään tavanomaisesta poikkeavasta toimenpiteestä, vaan osasta työhön ja henkilöstöasioihin liittyvää organisaation normaalia tiedonkeruuta. (Anderson ym. 2013, 25.)

Varkauden kaupunki on yksi Varkauden suurimmista työnantajista. Sen organisaatiossa oli työntekijöitä vuoden 2016 lopussa noin 1640 henkilöä. Työ- ja virkasuhteista vakituisia on noin 80 %, mikä on hieman valtakunnallista keskiarvoa (78,5 %) korkeampi. Henkilöstöstä 87,7 % on naisia. Kaikkein naisvaltaisina toimiala on sosiaali- ja terveysala, josta 96,2 % on naisia. (Varkauden kaupunki 2017a.)

Varkauden kaupungin organisaatio jakautuu neljään toimialaan, jotka ovat konsernipalvelut, sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi sekä tekninen toimi. Näiden neljän toimialan lisäksi kaupungin organisaatioon luettiin kuuluvaksi vuoden 2016 loppuun saakka Soisalons Työterveysliikelaitos. Sosiaali- ja terveystoimi on ylivoimaisesti suurin työllistäjä, sillä sinne henkilöstöstä kuuluu 56 prosenttia. Sivistystoimi on toiseksi suurin työllistäjä 31 prosentin osuudella. Teknisen toimen osuus on 11 prosenttia ja konsernipalveluiden osuudeksi jää kaksi prosenttia. Kolme yleisintä ammattia ovat perus- tai lähihoitaja, sairaanhoitaja ja peruskoulun opettaja. (Varkauden kaupunki 2017a.)

Varkauden kaupungin henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2016 lopussa 49,6 vuotta, mikä oli hieman laskenut vuodesta 2015 (50,3 vuotta). Lukua voidaan pitää korkeana, sillä valtakunnallinen keskiarvo oli 45,8 vuotta. Vuonna 2016 eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 59,3 vuotta, millä tasolla se on ollut pienellä vaihtelulla vuodesta 2011 saakka (Keva 2017). Lähivuosina organisaatiosta on eläköitymässä paljon henkilöstöä, arviolta noin 60 - 70 henkeä vuosittain. Huippunsa tämä kehitys saavuttaa vuonna 2019, jolloin eläköitymässä on ennusteen mukaan 77 henkilöä. Eläkekulut vähenivät hieman vuonna 2016 edelliseen vuoteen verrattuna, mutta varhaiseläkemaksut (varhemaksut), joiden aleneminen on asetettu organisaatiossa tavoitteeksi, nousivat 13 %. (Varkauden kaupunki 2017a; Varkauden kaupunki 2016a.)

Ylitöiden määrä kasvoi vuonna 2016 peräti 153 % edellisvuodesta. Ylitöiden kustannusten nousu oli vähäisempää, noin 31 %. Osaltaan ylityötuntien kasvua selittää 1.6.2016 muuttunut käytäntö siten, että enää ei ylitöitä voinut ottaa vapaana tai siirtää seuraavalle työvuorolistalle, vaan ne maksettiin pois aina listan loputtua. Sairausajan palkkakulut olivat vuonna 2016 kokonaispalkkasummasta 2,8 %, kun ne olivat edellisvuonna 3,3 %. Sairauspoissaolopäivät vähenivät edellisvuodesta 10,4 %. Työntekijää kohden sairauspäivät vähenivät edellisen vuoden 14,0 päivästä 12,9 päivään. Valtaosa sairauspoissaoloista johtui tuki- ja liikuntaelin sairauksista, vaikka niiden osuus oli laskussa. Selvästi toiseksi yleisimpänä syynä sairauspoissaoloihin oli mielenterveysongelmat, joiden osuus oli nousussa. (Varkauden kaupunki 2017a.)

#### **4.1.2 Laajennetun kehittämistiimin kokoaminen**

Kokoonnuimme kehittämistiimin palaveriin 29.5.2017. Palaverissa päätimme vahvistaa kehittämistiimiä luonnostelu- ja kehittämisvaiheen osallistavien kehittämismenetelmien toteuttamista varten, koska kehittämistiimiin kuului vain neljä henkilöä. Osallistavien menetelmien, aivoriihen ja erityisesti learning cafen toteuttaminen edellytti kuitenkin vähintään 10 - 12 osallistujaa, koska menetelmät perustuvat ryhmätyöskentelyyn (Innokylä 2017). Tavoitteeni oli valita laajennetun kehittämistiimin jäsenet hyvissä ajoin noin kolme kuukautta ennen luonnosteluvaiheen

seen siirtymistä, koska halusin varmistaa, että työpajojen ajankohdat sopivat ryhmäläisten aikatauluihin. Pyrkimykseni oli kuitenkin välttää ryhmän paisuttamista tarpeettoman suureksi, sillä tilanteen hallittavuus ja tehokas työskentely vaikeuttavat ryhmän kasvamisen myötä. Lisäksi ison ryhmän kokoaminen kuormittaa kohtuuttomasti organisaatiota ja on kallista. Samassa palaverissa sovimme kehittämispalaverien, joita jatkossa kutsun työpajoiksi, ajankohdat ja kokoontumispaikan. Varasimme myös kokoontumistilan varmistaaksemme sen, että voimme kokoontua molemmilla kerroilla samassa paikassa.

Sovimme kehittämistiimin kanssa, että he keskuudessaan miettivät sopivia henkilöitä kutsuttaviksi laajennettuun kehittämistiimiin. Kehittämistiimin jäsenet tunsivat toimintaympäristön ja henkilöstön, joten heidän oli luontevaa valita henkilöt työryhmään. Ohjeistin kehittämistiimiä etsimään organisaatiosta kattavasti esimiehiä, luottamusmiehiä, työsuojeluvaltuutettuja, työterveyshuollon edustajia sekä muita erilaisissa tehtävissä palvelevia asiasta kiinnostuneita henkilöitä, jotta motiivituneen ja innostuneen ilmapiiirin aikaansaaminen olisi mahdollisimman helppoa. Yllättävien poisjäätien varalta ryhmässä tuli olla vähintään 12 henkeä.

Kutsut työpajoihin halusivat kehittämistiimiläiset työnantajan edustajina lähettää itse. Kutsun sisällön (liite 2) laadin kuitenkin minä yhteistyössä kehittämistiimin kanssa. Kutsun laatimiseen paneuduin huolella pyrkien orientoimaan ja innostamaan osallistujia korostamalla ikäohjelman merkitystä ja tavoitteita. Kutsun yhteyteen liitin linkin Anderssonin ym. (2013) kokoamaan oppaaseen ikäohjelman laatimisesta. Kannustin ryhmäläisiä tutustumaan oppaaseen, koska se avaa erittäin hyvin ikäohjelman merkitystä ja asiakokonaisuuksia, joita sen on hyvä sisältää. Alustavat kutsut laajennettuun kehittämistiimiin ja työpajoihin lähetettiin 11.7.2017 työhyvinvointikoordinaattorin toimesta. Varhaisella kutsujen lähettämällä halusin varmistaa, että osallistujien kalentereista löytyy mahdollisimman hyvin tilaa työpajoihin osallistumiseen. Pyysimme kutsuttuja vahvistamaan osallistumisensa vastaamalla viestiin. Näin pystyimme helposti kartoittamaan, ketkä kutsutuista pääsivät työpajoihin ja pystyimme tarvittaessa kutsumaan uusia henkilöitä esteellisten tilalle. Tämä olikin tarpeen, sillä aivan kaikki pyydetty eivät voineet ottaa kutsua vastaan.

Kutsujen aikainen lähettäminen antoi työpajoihin osallistujille myös aikaa valmistautua, sillä syvällisen ajattelun ja oivaltamisen kannalta on hyödyllistä saada aikaa tutustua aiheeseen ja prosessoida ajatuksia (Kuikka & Paajanen 2015, 66 - 67). Kaksi viikkoa ennen 1. työpajaa lähetettiin laajennetulle kehittämistiimille vielä muistutus kokoontumisesta.

#### **4.1.3 Sisällönanalyysi ikäjohtamiseen liittyvistä dokumenteista**

Lähestyin sisällönanalyysin toteuttamista perehtymällä ensin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Laadullista aineistoa käsiteltäessä aineisto ensin yhteismitallistetaan. Siinä keskeinen tavoite on saavuttaa hyvä ymmärrys kehittämistyön kohteesta lukemalla aineisto läpi pohdiskellen useampaan kertaan. Laajaa aineistoa on myös redusoitava eli tiivistettävä, jotta keskeinen sisältö saadaan paremmin esille. Tiivistämisellä tarkoitetaan asiakokonaisuuksien eli segmenttien etsimistä aineistosta ja niiden ilmaisemista sisältöä kuvaavilla termeillä eli teemoilla. Käytin sisällönanalyysissä teorialähtöistä lähestymistapaa, jossa teoriasta nousseet teemat olivat valmiina ja etsin aineistosta niihin sopivia asiakokonaisuuksia. (Kananen 2015, 161 - 163, 174 - 175.)

Sisällönanalyysin eteneminen ei ole suoraviivaista eikä analyysimenetelmistä ole yksinkertaisia malleja, vaan jokainen joutuu haastamaan omat analysointikykynsä. Haasteellisinta sisällönanalyysissä on yksityiskohtaisten sääntöjen puuttuminen ja joustavuus, mikä pakottaa analysoijan syvälliseen ajatteluun. Yksinkertaiset tulokset viittaavatkin usein analyysin keskeneräisyyteen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 135.)

Tärkeimpiä dokumentteja sisällönanalyysissä olivat organisaatiossa tammikuussa 2017 tehdyn henkilöstökyselyn tulosten yhteenvedot toimialoittain tarkasteltuna (Varkauden kaupunki 2017b; 2017c; 2017d; 2017e; 2017f). Henkilöstökyselyt mittasivat henkilöstön mielipiteitä työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa ja nostivat esiin henkilöstön näkemyksiä toiminnan kehittämisestä. Henkilöstökyselyn yhteenvedojen pääasiallinen sisältö koostui skaalaväittämiin perustuvasta määrällisestä aineistosta ja avoimiin kysymyksiin perustuvasta laadullisesta aineistosta. Henkilöstökyselyn yhteenvedossa oli skaalaväittämistä muo-

dostettu keskiarvoja, joihin liittyen esitettiin erilaisia taulukointeja. Käytin sisällönanalyysissä henkilöstökyselyn avoimien kysymysten vastauksia sekä toimintakertomuksia, raportteja ja suunnitelmia, sillä sisällönanalyysissä voidaan käyttää kaikkea tekstiaineistoa (Kananen 2012, 89, 116; Kananen 2015, 132, 157).

Henkilöstökyselyiden ohella analysoitavia kirjallisia dokumentteja olivat henkilöstökertomus vuodelta 2016, päihdeohjelma vuodelta 2016, työsuojelun toimintaohjelma 2014 - 2017, työterveyshuollon toimintasuunnitelma vuodelle 2017 sekä Varkauden kaupungin aktiivinen työkyvyn tukeminen -malli (Watti). Aineistojen sisältämää määrällistä aineistoa, taulukoita ja kuvioita, käsittelin sellaisenaan. Nämä aineistot valitsin, koska niiden avulla uskoin saavuttavani ikäjohtamisen ohjelman laatimisen edellyttämän organisaation tarpeiden hyvän tuntemisen. (Andersson ym. 2013, 7; Varkauden kaupunki 2017a; Varkauden kaupunki 2016b; Varkauden kaupunki s.a.; Varkauden kaupunki 2014.)

Päädyin käyttämään sisällönanalyysissä menetelmänä teorialähtöistä eli deduktiivista sisällönanalyysiä. Teoriasta nousevien teemojen käyttäminen sisällönanalyysin jäsentämisessä varmistaa aineistolähtöistä lähestymistapaa todennäköisemmin sen, että sisällönanalyysissä etsitään organisaation dokumenteista mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ikäjohtamisen kannalta tärkeitä asiakokonaisuuksia. (Kananen 2015, 171 - 175; Kananen 2014, 108; Kananen 2012, 89, 116 - 117; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 134; Valli & Aaltola 2015, 115 - 116.)

Anderssonin ym. (2013) ja Wallinin (2014) mukaan työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistäminen on ikäjohtamisen kannalta keskeistä. Tähän perustuen oli luontevaa lähteä etsimään ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen kokoamiseen tähtäävän sisällönanalyysin teemoja työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvästä aineistosta. Suurta apua oli Anderssonin ym. (2013) laatimasta ikäohjelmien laatimisen oppaasta, jossa viitataan Työturvallisuuskeskuksen esittelemään malliin työhyvinvoinnin osa-alueista. Nämä osa-alueet ovat yksilön terveys ja toimintakyky - työympäristö - osaaminen, kehittymismahdollisuus - työ, työn mitoitus



ja organisointi - työyhteisötaidot, sosiaaliset suhteet - johtaminen, tiedonkulku. (Työturvallisuuskeskus 2011, 2.)

Työhyvinvointi koostuu monista tekijöistä, joista terveyden ja toimintakyvyn merkitys tunnistettiin jo yli 100 vuotta sitten. Vähitellen näkökulma on laajentunut näkemään työhyvinvoinnin taustalla muitakin tekijöitä. (Manka ym. 2012, 12.) Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa johtamisen ja esimiestyön laatu, työyhteisön sovitut pelisäännöt, työn organisointi, osaamisen taso, vuorovaikutuksen toimivuus ja yrityskulttuurin myönteisyys. Tutkimukset osoittavat työhyvinvointia lisäävän myös mahdollisuudet vaikuttaa omaan työkuvaan, työn mielekkyys, mahdollisuudet kouluttautua, johtamisen kannustavuus ja johdonmukaisuus, palautteen saaminen sekä työyhteisössä vallitseva luottamus. (Manka ym. 2010, 7; Loppela 2004.)

Työturvallisuuskeskuksen (2011, 2) luoman mallin mukainen työhyvinvoinnin osa-alueiden jaottelu vastasi mielestäni erinomaisesti muusta kirjallisuudesta saamani käsitystä työhyvinvointiin liittyvien asioiden kokonaisuudesta ja siten myös ikäjohtamisen kannalta keskeisiä teemoja, joten päädyin muotoilemaan sisällönanalyysin teemat tähän jaotteluun perustuen.

Sisällönanalyysin toteutusta ohjaaviksi tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset: 1) Millaisia työhyvinvoinnin osa-alueisiin liittyviä työhyvinvointia edistäviä tai heikentäviä tekijöitä organisaatiosta löytyy? Henkilöstökyselyssä 2017 oli neljä avointa kysymystä, jotka toimivat alakysymyksinä (Varkauden kaupunki 2017b; 2017c; 2017d; 2017e). Nämä kysymykset olivat 2) Mitkä ovat yksikkösi vahvuuksia työyksikkönä? 3) Mikä on mielestäsi yksikkösi tärkein kehittämiskohde? 4) Esimieheni paras johtamisominaisuus on....., 5) Miten esimiehesi voisi auttaa sinua onnistumaan työssäsi paremmin?

Suunnitellessani kehittämistyötä analyysiin valitsemieni dokumenttien lista oli lopullista listaa pidempi. Tarkempi tutustuminen aineistoihin osoitti, että kaikesta aineistosta ei ollut analyysin näkökulmasta hyötyä, sillä ne sisälsivät määrällistä tilastollista aineistoa, jota oli järkevintä käyttää sellaisenaan. Toisaalta Henkilöstökertomus 2016 (Varkauden kaupunki 2017a) sisälsi kattavuudessaan lähes kaikki

työhyvinvoinnin kannalta keskeiset tilastot. Sisällönanalyysiä aloittaessa tarkoitukseni oli käyttää myös henkilöstökyselyiden skaalaväittämien vastauksia, mutta luovuin siitä analyysin aikana skaalan keskialueelle sijoittuneiden vastausten tulkintavaikeuksien vuoksi. Aineiston karsimisessa oli osaltaan kyse myös rajaamisen välttämättömyydestä, sillä etenkin Henkilöstökyselyiden 2017 avointen kysymysten analysointi vei aineiston suuren määrän vuoksi valtavasti aikaa.

Sisällönanalyysin tekemisen aloitin syventymällä Henkilöstökertomukseen vuodelta 2016 (liite 3), koska siitä sai hyvän yleiskuvan henkilöstöjohtamisen käytännön toteutuksesta organisaatiossa vuonna 2016 (Varkauden kaupunki 2017a). Samalla tein vertailua vuoden 2015 henkilöstökertomukseen, joka oli rakenteeltaan samankaltainen (Varkauden kaupunki 2016a). Henkilöstökertomusta 2016 analysoidessani huomasin, että siihen oli erittäin hyvin koottu sekä määrällistä että laadullista tietoa vuodelta 2016 ja vertailutietoa edeltäviltä vuosilta henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tiedot olivat niin kattavia, ettei niihin ollut lisättävää työterveyshuollon toimialakohtaisista työterveysraporteista vuodelta 2016.

Seuraavaksi tein sisällönanalyysin henkilöstökyselyiden 2017 avoimista kysymyksistä (liitteet 4 - 7), koska niiden avulla sain hyvän kuvan henkilöstön käsityksistä työoloista sekä heidän näkemyksiään johtamisesta ja ajatuksia työolojen kehittämisestä. Tämän jälkeen analysoin työterveyshuollon toimintasuunnitelman vuodelle 2017 ja työsuojelun toimintasuunnitelman vuosille 2014 - 2017, Päihdesuunnitelman 2016 sekä WATTI - Varkauden aktiivinen toimintakyvyn tukeminen -mallin. Henkilöstökyselyiden avointen kysymyksen sisällönanalyysit kokosin kukin omaan kaavioonsa, mutta muiden dokumenttien sisällönanalyysistä kokosin yhden kaavion. (Varkauden kaupunki 2014; Varkauden kaupunki 2016b; Varkauden kaupunki 2017b; 2017c; 2017d; 2017e; 2017f; Varkauden kaupunki s.a.)

#### **4.1.4 Sisällönanalyysin tulosten esittely**

Seuraavaksi esittelen sisällönanalyysin tuotosta tutkimuskysymysten mukaisesti jäsennellynä. Esittelyn päätteeksi olen koonnut taulukkoon 1 yhteenvedon koko sisällönanalyysin tuloksista. Aloitin sisällönanalyysin organisaation toimintaa ku-

vaavista dokumenteista, pois lukien henkilöstökyselyn avoimet kysymykset. Tutkimuskysymyksenä oli: Millaisia työhyvinvoinnin osa-alueisiin liittyviä työhyvinvointia edistäviä tai heikentäviä tekijöitä organisaatiosta löytyy? Esiin nousi organisaation **työhyvinvointityötä tukevia tekijöitä** (kuva 1) seuraavasti: työhyvinvointisuunnitelmat ideoinnin perustana, työhyvinvointi strategisena tavoitteena, työterveyshuollon ennaltaehkäisevä työ, osatyökykyisten kuntoutumisen edistäminen, työsuojelutoiminta, toimintamallit, projektit, hankkeet, työergonomia, kuntoutus, päihdeongelmien ennaltaehkäisy ja hoito, vertaistuki, palkitseminen, perehdyttäminen, sisäinen koulutus sekä toiminnan kehittäminen. (Varkauden kaupunki 2017a; Varkauden kaupunki 2016b; Varkauden kaupunki s.a.; Varkauden kaupunki 2017f; Varkauden kaupunki 2014.)

TYÖHYVINVOINTIA TUKEVIA TEKIJÖITÄ	
TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAT IDEOINNIN PERUSTANA	TYÖSUOJELUTOIMINTA
TYÖHYVINVOINTI STRATEGISENA TAVOITTEENA	SISÄINEN VIESTINTÄ
TYÖTERVEYSHUOLLON ENNALTAEHKÄISEVÄ TYÖ	YHTEISTOIMINTAMENETTELY
OSATYÖKYKYISTEN KUNTOUTUMISEN EDISTÄMINEN	TYÖERGONOMIA
TOIMINTAMALLIT, PROJEKTIT, HANKKEET	VERTAISTUKI
PÄIHDEONGELMIEN ENNALTAEHKÄISY, HOITO	PALKITSEMINEN
SISÄINEN KOULUTUS	KUNTOUTUS
TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	PEREHDYTTÄMINEN

Kuva 1. Sisällönanalyysissä esiin nousseita työhyvinvointia tukevia tekijöitä

Tulokset osoittavat, että organisaatiossa tehdään jo paljon hyviä asioita työhyvinvoinnin eteen. Erityisesti työhyvinvoinnin asettaminen organisaation strategiseksi tavoitteeksi sekä työyksiköissä tehtävät työhyvinvointisuunnitelmat ohjaavat työyksiköitä ponnistelemaan työhyvinvoinnin eteen.

*”Työhyvinvointisuunnitelmat ovat pohjana työyksiköiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisen eteen tehtävän työn ideoinnille, esimerkiksi TYKY-projekteille”.*

Työterveyshuollon ennaltaehkäisevään työhön panostetaan säännöllisillä tarkastuksilla. Osatyökykyisyyden varhaiseen tunnistamiseen ja kuntoutumisen edistämiseen on luotu varhaisen tuen malli, Watti-malli. Työsuojelutoiminta on vireää, tyhy-toiminta on organisoitua ja erityisen työhyvinvointiprojektin myötä henkilöstön jaksamiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota.

*”Työntekijän työkyvyn menetyksen uhka pyritään ennakoimaan jo mahdollisimman hyvissä ajoin”.*

*”Työhyvinvointiprojektin myötä Varkauden kaupungissa kiinnitetään entistä enemmän huomiota henkilöstön jaksamiseen”.*

Päihdeongelmien hallintaan on luotu oma toimintamalli, jossa ensisijaista on ennaltaehkäisy. Ongelmien ilmetessä pyritään tehokkaaseen hoitoonohjaukseen.

*”Päihdehaittojen ennaltaehkäisy kohdistetaan koko henkilöstöön. Se on ensisijainen ja tärkein tapa estää päihdeongelmien syntymistä”.*

Palkitsemissuunnitelmalle on asetettu useita tavoitteita, sillä sen avulla pyritään kannustamaan ja motivoimaan henkilöstöä hyvään suoritukseen ja tuottavuuteen, sitouttamaan henkilöstöä toiminnan tavoitteisiin, parantaa yhteistyötä, tukea työhyvinvointia sekä lisätä työtyytyväisyyttä.

*”Palkitsemissuunnitelman tavoitteena on tukea ja ohjata henkilöä hyvään suoritukseen ja tuottavuuteen sekä sitouttaa henkilöstö toiminnan tavoitteisiin. Lisäksi tavoitteena on yhteistyön parantaminen, henkilöstön motivointi, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukeminen sekä työtyytyväisyyden lisääminen”.*

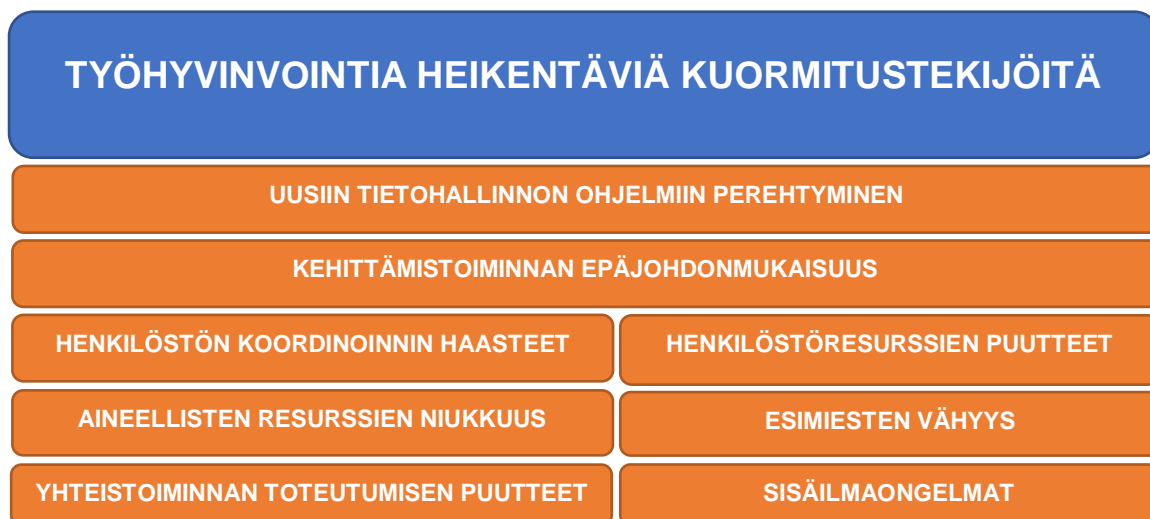
Organisaation strategisena tavoitteena on osaava henkilöstö, minkä mukaisesti järjestettiin sisäistä koulutusta. Koulutustoiminta olikin aktiivista vuoden 2016 aikana.

*”Koulutuspäiviä kirjattiin yhteensä 3018 kalenteripäivää, mikä oli 549 kalenteripäivää edellisvuotta enemmän”.*

Sisäinen viestinnän keskeisenä välineenä oli intra, mutta muitakin kanavia oli käytössä, kuten sähköposti, esimiesinfo ja kuukausittain järjestetyt esimieskahvitilaisuudet.

*”Keskeisin sisäisen viestinnän työkalu on kaupungin intra, jossa henkilöstöpalveluilla on oma sivustonsa. Kiireellisistä asioista informoitiin sähköpostin välityksellä”.*

Sisällönanalyysissä **kuormitustekijöinä** organisaation dokumenteista nousi esille (kuva 2) kehittämistoiminnan epäjohtamukaisuus, uusiin tietohallinnon ohjelmiin perehtyminen, henkilöstön koordinoimien haasteet, henkilöstöresurssien puutteet, esimiesten vähyys, aineellisten resurssien niukkuus, yhteistoiminnan toteutumisen puutteet sekä sisäilmaongelmat. (Varkauden kaupunki 2017a; Varkauden kaupunki 2016b; Varkauden kaupunki s.a.; Varkauden kaupunki 2017f; Varkauden kaupunki 2014.)



Kuva 2. Sisällönanalyysissä esiin nousseita työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä

Kehittämistoiminnan epäjohtonmukaisuus osoittautui kuormitustekijäksi. Usein taustalla oli toistuvia toimintatapamuutoksia ja toiminnan jäsentymättömyyttä.

*”Liikuntapalveluissa lukuisat toimiala- ja toimintatapamuutokset sekä hiljaisen tiedon siirtymättömyys vievät henkisiä voimavaroja varsinkin hallinnon puolella”.*

Henkilöstön koordinoinnin haasteet kuormittivat henkilöstöä. Työvoiman ikääntyminen lisäsi tarvetta löytää osa-aikaista tai kevyempää työtä. Toisaalta ammattitaitoisen henkilöstön saamisessa oli vaikeuksia, ja henkilökunnassa oli myös paljon vaihtuvuutta, mikä sai aikaan tunteen pysyvyyden puuttumisesta.

*”Varhaiskasvatuksessa huolta aiheuttaa myös jatkuva muutos henkilöstössä, pysyvyyden puute”.*

Henkilöstöresursseissa oli vajausta, sillä henkilöstöä oli vähennetty viime vuosina eikä yllättäviin tilanteisiin oltu varauduttu. Osassa työyhteisöjä pystyttiin turvaamaan vain peruspalvelut. Myös esimiehiä kaivattiin kipeästi lisää.

*”Rakennusvalvonnassa sijaisjärjestelyjä ei ole eikä mahdollisiin ennalta arvaamattomiin tilanteisiin ole mitenkään varauduttu”.*

*”Tukipalveluissa esimiesten tukea kaivataan työpisteissä, monesti työntekijä on ainoa tukipalveluiden henkilö työpisteessään. Esimiehiä on vähän, joten työpisteissä käynnit ovat vähäisiä, asioita hoidetaan paljon puhelimessa”.*

Uusiin tietohallinnon ohjelmiin perehtyminen aiheutti lisätyötä useissa työyksiköissä.

*”Tukipalveluissa myös uudet henkilöstö- ja taloushallinnon ohjelmat ovat aiheuttaneet paljon työtä”.*

Yhteistoiminnan sujuvuudesta tuli kritiikkiä luottamusmiehiltä.

*”Yhteistoiminta vuonna 2016 ei pääluottamusmiesten mielestä ole toiminut parhaalla mahdollisella tavalla”.*

Tein sisällönanalyysin Henkilöstökyselyn 2017 jokaisesta avoimesta kysymyksestä. Kysymykseen, mitkä ovat yksikkösi vahvuuksia työyksikkönä, vastauksista nousi esiin (kuva 3) seuraavanlaisia asiakokonaisuuksia: yhteistyökyky, rento ja avoin keskustelukulttuuri, monipuolinen koulutus ja työkokemus, aktiivinen kehittäminen, hyvä yhteishenki, esimiehen kyky innostaa ja tukea, tiedonkulun nopeus sekä työssä viihtyminen. (Varkauden kaupunki 2017b; 2017c; 2017d; 2017e.)



Kuva 3. Yksikön vahvuuksia työyksikkönä

Yhteistyötaidot nähtiin työyksiköissä hyviksi ja henkilöstöä pidettiin osavana ja sitoutuneena. Työpaikoilla vallitsi erityinen tekemisen meininki. Osaavat huippuammattilaiset olivat aina valmiita auttamaan muita.

*”Todella osaava ja sitoutunut henkilökunta, joka osaa joustaa tarvittaessa ja tehdä hienoa yhteistyötä jokaisen vahvuuksia hyödyntäen. Maailman paras työpaikka”.*

Keskustelukulttuurin koettiin olevan työyksiköissä avointa, lämminhenkistä, keskustelemaa ja rentoa.

*”Lämminhenkisyys, henkilökunnan keskuudessa vallitsee rento ja vapautunut ilmapiiri”.*

Monipuolinen koulutus ja työkokemus nähtiin myös työyksikön vahvuutena. Henkilökuntaa pidettiin ammattitaitoisena, työhön sitoutuneena ja yhteistyökykyisenä joukkona.

*”Paljon hyvin töihin sitoutuneita, ammattitaitoisia, työtä kehittäviä ja yhteistyötaitoisia puurtajia”.*

Työyksikön vahvuutena nähtiin aktiivinen ja myönteinen asenne kehittämiseen ja innostuneisuus uusia asioita kohtaan. Työyhteisöissä kyettiin sopeutumaan nopeasti muutoksiin ja kehittämään toimintaa.

*”Työyksiköllä on innostunut ote työn kehittämisessä”.*

*”Kyetään sopeutumaan nopeasti muutoksiin ja kehittämään toimintaa tällöin tarpeen mukaan”.*

Työyhteisön hyvää henkeä pidettiin vahvuutena. Keskustelukulttuuri oli avointa ja tunnettiin yhteenkuuluvuutta. Toisia kuunneltiin ja tuettiin tarvittaessa. Myös esimiehen kannustava työote nähtiin vahvuutena.



*”Työyhteisö on avoin ja keskusteleva. Työyhteisössä on yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhdessä tekemisen asennetta”.*

*”Innostava, innovatiivinen sekä työntekijöiden kuuntelemiseen ja hyvinvointiin panostava johtaminen”.*

Työssä myös viihdyttiin. Töihin tuleminen koettiin mukavaksi, kun työporukassa oli harvoin ristiriitoja. Uusien työntekijöiden oli helppo tulla työyhteisöön, koska kaikkia työntekijöitä arvostettiin. Toisia autettiin eikä ketään jätetty yksin.

*”Puhallamme yhteen hiileen. Hyvä työilmapiiri. Töihin on aina mukava tulla”.*

*”Uusien työntekijöiden on helppoa tulla porukkamme ja kaikkien työpanosta arvostetaan. Me autamme toisiamme, ketään ei jätetä yksin”.*

Sisällönanalyysissä Henkilöstökyselyn 2017 avoimesta kysymyisestä, mikä on mielestäsi yksikkösi tärkein kehittämiskohde, nousi (kuva 4) seuraavanlaisia asiakokonaisuuksia: työilmapiirin hyväksi toimiminen, avoimen keskustelukulttuurin luominen, perehdytyksen kehittäminen, yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen, kehittämiseen suunnitelmallisuutta, osallisuuden vahvistaminen, henkilöstöresursien riittävyys ja järkevä kohdentaminen, asianmukaiset toimitilat ja apuvälineet, tiedonkulun tehostaminen, esimiehen näkyvyys sekä tasapuolisuus. (Varkauden kaupunki 2017b; 2017c; 2017d; 2017e.)



Kuva 4. Työyksikön tärkein kehittämiskohde

Hyvän ilmapiirin ylläpitäminen ja työkaverien kannustaminen nähtiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Jokaisen oma vastuu työilmapiirin rakentajana tunnistettiin. Ilmapiirin avoimuutta pidettiin tärkeänä, jotta voi puhua eikä tarvitse pelätä virheitä.

*”Ylläpitää hyvää henkeä. Hyvä ilmapiiri lähtee jokaisesta itsestään, joten omalla käytöksellään voi aina parantaa tiimihenkeä”.*

*”Avoimen ilmapiirin luominen, että uskaltaa puhua ja ei tarvitse pelätä virheitä tai mitään”.*

Avoimuutta ja rehellisyyttä kaivattiin keskustelukulttuuriin sekä työntekijöiden että tiimien kesken. Toisten huomioiminen ja heidän työnsä arvostaminen koettiin tärkeäksi. Suoraa ja rohkeaa asioiden selvittämistä kasvotusten kaivattiin, samoin palautteen antamista avoimesti.

*”Avoin ja rehellinen vuorovaikutus työntekijöiden / tiimien kesken. Toisten huomioiminen ja toisen työn aito arvostaminen”.*

*”Olisi pyrittävä aikaansaamaan työntekijöiden välinen avoin keskustelukulttuuri, jossa rohkaistaisiin tuomaan esille omia, erilaisiakin näkemyksiä rohkeasti pelkäämättä”.*

Uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden hyvä perehdyttäminen nähtiin tärkeäksi. Perehdyttämiselle tulisi sopia selkeä vastuunjako.

*”Uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden hyvä perehdyttäminen ja ottaminen avoimesti työyhteisöön mukaan”.*

*”Perehdyttäminen. Pitäisi sopia selkeästi kuka perehdyttää uudet tai pitkään poissa olleet vanhat työntekijät”.*

Työyhteisöön kaivattiin selkeitä pelisääntöjä, sillä yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen, mielipiteiden julkituominen ja epäkohdista keskusteleminen nousivat kehittämiskohteiksi.

*”Yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen, epäkohdista keskusteleminen ja mielipiteiden julkituominen keskusteluissa”.*

Kehittämistoimintaan kaivattiin enemmän suunnitelmallisuutta ja selkeyttä. Suunnitelmat ja mielipiteet muuttuivat toisinaan niin nopeasti, ettei aina tiedetty, miten asiat oikeasti ovat. Työntekijöiden osaaminen pitäisi myös tunnistaa peremmin ja ottaa aktiiviseen käyttöön.

*”Joskus suunnitelmat, mielipiteet muuttuvat liian nopeasti, niin ettei aina tiedä miten asia nyt sitten oikeasti on. Enemmän suunnitelmallisuutta, selkeyttä sovittuihin asioihin”.*

*”Työntekijöiden erilaisten osaamisalueitten löytäminen ja aktiivinen käyttö”.*

Työntekijöiden osallisuutta tulee myös vahvistaa siten, että he ovat yhä enemmän mukana työn kehittämisessä.

*”Tasavertaisuuden lisääminen eri työryhmien ja työntekijöiden välille sekä työyksikötoiminnan kehittäminen edelleen eteenpäin niin, että jokainen työntekijä omalla panoksellaan osallistuu suunnitteluun”.*

*”Se, että kertomalleni/sanomisilleni/perusteluilleni/ehdotuksilleni annetaan painoarvo, niitä kuunnellaan ja otetaan tosissaan”.*

Henkilöstöresurssien riittävyys tulisi varmistaa ja kohdistaa resurssit järkevästi. Työtä on myös organisoitava uudelleen ja huolehdittava työajan ja työtehtävien tasapainosta.

*”työajan riittävyys suhteessa työtehtäviin, työtehtävien uudelleen organisointi ajallisesti ja päiväkohtaisesti”.*

*”Henkilöstön riittävyys. Runsaasti jää henkilöitä lähivuosina eläkkeelle. Rekrytoinneissa ammattitaitoisen työvoiman saanti”.*

Asianmukaiset toimitilat ja apuvälineet nähtiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Osin vastauksissa näkyi sisäilmaongelmien yleisyys. Käytössä oli myös ahtaita ja vanhanaikaisia tiloja. Apuvälineiden määrässä ja laadussa nähtiin puutteita.

*”Toivoisin, että henkilökunta ja potilaat saisivat turvalliset, puhtaat ja toimivat uudet tilat! Henkilökunta altistuu joka päivä huoneilmaongelmille/ homeille ja tekee työtä tiloissa, jotka vaarantavat terveyden”.*

*”Jos yksikössä on koulutettuja sairaanhoitajia jotka hoitavat asukkaitaan hyvään kuolemaan saakka, tulee yksikössä olla myös tarvittavat välineet hoitoon”.*

Tiedonkulussa nähtiin puutteita, vaikka kehitystäkin oli tapahtunut. Isojakin asioita tuotiin suunnittelultaan keskeneräisinä työyhteisöjen toteutettavaksi. Myös eri ammattiryhmien välisessä tiedonkulussa nähtiin parantamisenvaraa.

*”Tiedotus voisi aina olla aukottomampi, vaikka siinä on paljon kehitystä tapahtunutkin. Toisinaan tuntuu, että isoja asioita tuodaan vain ideatasolla työyhteisön toteutettavaksi, käytännön järjestelyt ovat siten lisärasitteena”.*

*”Tiedonkulku on puutteellista eri ammattiryhmien välillä. Enemmän tulisi olla yhteisiä palavereja ja yhteistä toimintaa”.*

Esimiehen toivottiin näkyvän työyhteisössä enemmän ja kohtelevan työntekijöitä tasa-arvoisesti. Työryhmien kokoontumisiin esimiehen haluttiin osallistuvan tasapuolisemmin ja ongelmien ratkaisuun toivottiin napakampaa otetta.

*”Olisi hyvä, jos esimies kykenisi osallistumaan eri työryhmien kokoontumisiin tasavertaisemmin”.*

*”esimiehen näkymistä enemmän kentällä ja napakampaa otetta ongelmien ratkaisuihin”.*

*”Ihmisten tasapuolinen kohtelevinen, jokaisen ammattitaidon kunnioittaminen”.*

Sisällönanalyysissä Henkilöstökertomuksen 2017 avoimesta kysymyksestä, esimieheni paras johtamisominaisuus on, nousi (kuva 5) esiin seuraavanlaisia asiakokonaisuuksia: jakaa vastuuta, alaisten kuunteleminen, tuki ja kannustus, persoonana helposti lähestyttävä, persoonana luotettava, rauhallisuus, tasapuolisuus, hyvä tiedottaminen ja asioihin perehtyneisyys sekä toiminta määrätietoista. (Varkauden kaupunki 2017b; 2017c; 2017d; 2017e.)



Kuva 5. Esimiehen paras johtamisominaisuus

Esimies jakoi työntekijöille vastuuta, oli joustava ja antoi vapauden kehittää omaa työtä.

*”Antaa työntekijälle tarvittavan vastuun ja vapauden”.*

*”On antanut vapauden suunnitella ja kehittää omaa työtä”.*

Esimies oli kiinnostunut työntekijöiden työtilanteesta ja hyvinvoinnista sekä arvosti ja kuunteli heitä.

*”Kiinnostuneisuus henkilöstön todellisesta työtilanteesta ja työntekijöiden omasta hyvinvoinnista”.*

*”hän keskustelee ja kuuntelee työntekijöitään, hän ottaa ongelmatilanteet hoitaakseen, huomioi työntekijät yksinäinä ja pitää työntekijän puolta”.*

Esimies tuki ja kannusti vaikeissa tilanteissa ja oli saatavilla tarvittaessa.

*”Hän on ollut tukena vaikeissa tilanteissa ja saatavilla aina, kun olen tarvinnut”.*

Esimies oli persoonana helposti lähestyttävä, luotettava, rauhallinen ja tasapuolinen.

*”Hän on joka päivä läsnä, käy osastolla. Silloin on helppo lähestyä ja kertoa asioista, jotka askarruttavat”.*

*”Luotettavuus, asiat etenevät aikataulussa, ei puhu toisten asioista”.*

*”Rauhallisuus ja positiivinen asenne tulevaisuuteen, aina selvittää”.*

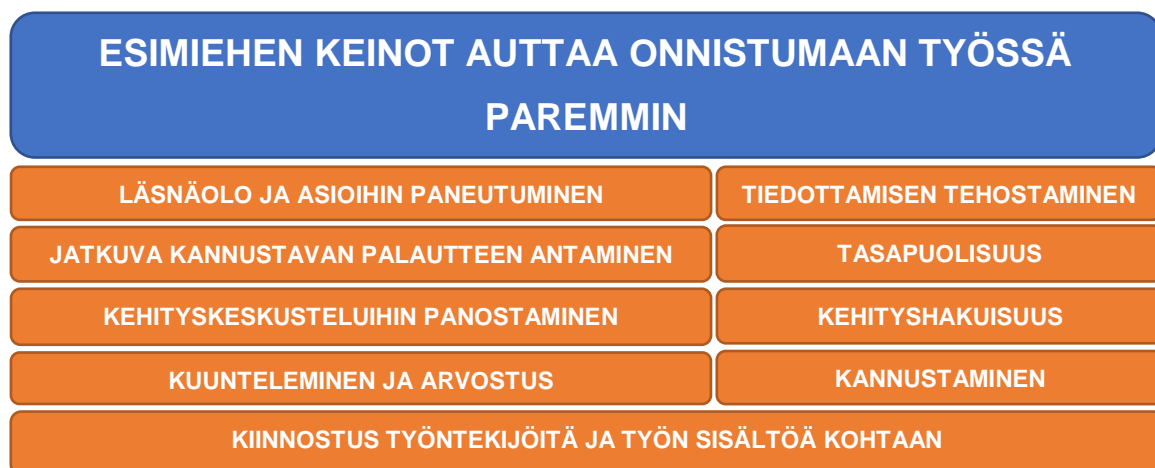
*”Kaikki työntekijät ovat samalla viivalla. Hän näkee työntekijöiden vahvuudet”.*

Esimies perehtyi asioihin, tiedotti niistä hyvin ja toimi määrätietoisesti.

*”Hyvä asioiden tiedottaminen ja asioista hyvin perillä oleva toimintatapa”.*

*”Tarttuu nopeasti toimeen ja vie asioita eteenpäin”.*

Sisällönanalyysissä Henkilöstökyselyn 2017 avoimesta kysymyksestä, miten esimiehesi voisi auttaa sinua onnistumaan työssäsi paremmin, nousi (kuva 6) seuraavia asiakokonaisuuksia: läsnäolo ja asioihin paneutuminen, tiedottamisen tehostaminen, tasapuolisuus, jatkuva kannustavan palautteen antaminen, kehityskeskusteluihin panostaminen, kehityshakuisuus, kuunteleminen ja arvostus, kiinnostus työntekijöitä ja työn sisältöä kohtaan sekä kannustaminen. (Varkauden kaupunki 2017b; 2017c; 2017d; 2017e.)



Kuva 6. Esimiehen keinot auttaa työntekijää onnistumaan työssä paremmin

Esimies voi auttaa työntekijää onnistumaan paremmin työssään olemalla enemmän läsnä ja paneutumalla työntekijän asioihin, tiedottamalla avoimesti ja säännöllisesti meneillään olevista muutoksista sekä kohtelemalla työntekijöitä tasavertaisesti ja arvostamalla heitä.

*”Toivoisin että esimies säännöllisesti pysähtyisi istumaan koko henkilökunnan kanssa esim. päiväkahvilla ja kyselisi mitä kuuluu, miten jaksatte, jne”.*

*”Ajan tasalla pitäminen meneillään olevista tai suunnitelluista toimin-  
taa koskevista muutoksista ja miten niiden asioiden etenemisestä on  
sovittu”.*

*”luomalla työyhteisöön paremman ilmapiirin, avoimuudellaan ja tasa-  
arvoisella kohtelulla työntekijöiden välillä”.*

Esimiehen on annettava työntekijälle jatkuvasti kannustavaa positiivista pa-  
lautetta ja kuunneltava hänen mielipiteitään arvostaen niitä.

*”Positiivinen palaute olisi varmasti joskus mukavaa. Työstä harvoin  
saa palautetta yleensä silloin kun on jotain huomautettavaa”.*



*”Kuuntelemalla alaisiaan ja arvostamalla näiden mielipiteitä omasta työstään eikä aliarvioimaan heitä oman työnsä asiantuntijoina”.*

Esimiehen on panostettava kehityskeskusteluiden säännölliseen toteuttamiseen.

*”Kehityskeskusteluja tulisi pitää säännöllisin väliajoin”.*

Esimiehen on oltava kehityshakuinen ja suunnitella erikoisalan toimintaa pitkällä tähtäimellä kooten eri ammattiryhmät kokoon säännöllisesti ja tavoitteellisesti.

*”Suunnittelemalla tämän erikoisalan toimintaa pitkällä tähtäimellä ja kokoamalla eri ammattiryhmät kokoon säännöllisesti ja tavoitteellisesti”.*

Esimiehen on oltava kiinnostunut työntekijän kehitysmahdollisuuksista ja hänen työstään sekä kannustettava työntekijää hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Esimiehen on tuettava työntekijöitä työhön liittyvissä vaikeissa tilanteissa.

*”Olemalla kiinnostunut työstäni ja kehittymismahdollisuuksistani sekä tarpeistani työssä ja organisaatiossa”.*

*”kannustaa hyödyntämään omia vahvuuksiani”.*

*”kannustamalla jos työssä on vaikeuksia jonkin asian suhteen”.*

Taulukko 1. Käynnistämisvaiheessa toteutetun sisällönanalyysin tulosten yhteenveto

TYÖYKSIKÖN VAHVUUDET	TÄRKEIN KEHITTÄMIKOHD	ESIMIEHEN PARAS JOHTAMISOMINAISUUS	ESIMIES VOI AUTTAA ONNISTUMAAN TYÖSSÄ	IKÄJOHTAMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ
Yhteistyökyky	Työilmapiirin hyväksi toimiminen	Jakaa vastuuta	Läsnäolo ja asioihin paneutuminen	Työhyvinvointisuunnitelmat ideoinnin perusta
Rento ja avoin keskustelukulttuuri	Avoimen keskustelukulttuurin luominen	Alaisten kuunteleminen	Tiedottamisen tehottaminen	Työhyvinvointi strategisena tavoitteena
Monipuolinen koulutus ja työkokemus	Perehdytyksen kehittäminen	Tuki ja kannustus	Tasapuolisuus	Työterveyshuollon ennaltaehkäisevä työ
Kehitysmyönteinen asenne	Yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen	Persoonana helposti lähestyttävä	Jatkuva kannustavan palautteen antaminen	Osatyökykyisten kuntoutumisen edistäminen
Aktiivinen kehittäminen	Kehittämiseen suunnitelmallisuutta	Persoonana luotettava	Kehityskeskusteluihin panostaminen	Toiminnan kehittäminen
Hyvä yhteishenki	Osallisuuden vahvistaminen	Rauhallisuus	Kehityshakuisuus	toimintamallit, projektit, hankkeet
Esimiehen kyky innostaa ja tukea	Henkilöstöressurssien riittävyys ja järkevä kohdentaminen	Tasapuolisuus	Kuunteleminen ja arvostus	Uusiin tietohallinnon ohjelmiin perehtyminen
Tiedonkulun nopeus	Asianmukaiset toimitilat ja apuvälineen	Hyvä tiedottaminen, asioihin perehtyneisyys	Kiinnostus alaisia ja työn sisältöä kohtaan	Päihdeongelmien ennaltaehkäisy, hoitoonohjaus
Työssä viihtyminen	Tiedonkulun tehostaminen	Toiminta määrätietoista	Kannustaminen	Henkilöstön koordinoimien haasteet
	Esimiehen näkyvyys			Työergonomia
	Tasapuolisuus			Vertaistuki
				Palkitseminen
				Perehdyttäminen
				Sisäinen koulutus
				Työsuojelutoiminta
				Kehittämisen epäjohtonmukaisuus
				Sisäilmaongelmat
				Kuntoutus
				Henkilöstöressurssien puutteet
				Esimiesten vähyys
				Aineellisten resurssien niukkuus
				Yhteistoimintamenetely
				Yhteistoiminnan toteutumisen puutteet
				Sisäinen viestintä

#### 4.1.5 Kehittämistiimin suunnittelupalaveri

Kehittämis- ja suunnittelupalaverit ovat työryhmän ennalta sovittuja kokoontumisia, joissa pysähdytään yhdessä pohtimaan esiin nousseita ongelmia ja kehittämään työtä. Palavereihin on valmistauduttava huolella keräämällä kokoon kaikki asian käsittelyn kannalta tärkeät tiedot työryhmän käyttöön. Käytettävissä olevan tiedon ja yhteisen pohdinnan tuloksena syntyy uusia oivalluksia ja ratkaisuja ongelmiin. (Hakonen ym. 2015, 27 - 28.)

Vielä ennen luonnosteluvaiheeseen siirtymistä katsoin tärkeäksi pitää kehittämistiimin kanssa suunnittelupalaverin, sillä olimme siirtymässä ehkä kehittämistyön vaativimpaan vaiheeseen, osallistavien kehittämismenetelmien soveltamiseen ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen laatimisessa. Luonnosteluvaiheessa oli tarkoitus kokoontua 1. työpajaan, jossa aivoriihtä menetelmänä käyttäen ideoitaisiin ikäjohtamisen ohjelman sisältöä. Halusin käydä kehittämistiimin kanssa aivoriihen toteutuksen läpi ja varmistaa, että kaikki tarpeellinen oli huomioitu. Palaveri pidettiin 15.9.2017. Ennen palaveria mietin edessä olevia työn vaiheita ja kirjasin ylös avoimia kysymyksiä ja asioita, joihin erityisesti kaipasin suunnittelupalaverin avulla ratkaisua (Itella 2015, 7).

Suunnittelupalaverissa halusin keskustella ensinnäkin laajennetun kehittämistiimin koosta, sillä se uhkasi jäädä liian pieneksi. Työhyvinvointikoordinaattorilta saamani nimilistan perusteella osallistumisensa varmistaneita oli vain kymmenen. Toinen asia oli kokoontumistilan soveltuvuuden varmistaminen sekä aivoriihtä että learning cafe -istuntoa varten. Kolmas asia oli tarvittavien välineiden ja tarvikkeiden järjestäminen, eli kuka järjestää tarvittavat fläppitaulut sekä post it -laput ja tussit ideointia varten. Neljäs asia oli aivoriihen kulun suunnittelu eli oli sovittava, millainen olisi minun ja kehittämistiimin jäsenten välinen työnjako aivoriihi-istunnossa ja miten ajankäyttö suunnitellaan.

Päädyimme kutsumaan kehittämistyöryhmään vielä lisää henkilöitä tavoitteena saavuttaa vähintään 12 hengen ryhmä. Luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut päätettiin kartoittaa ja erityisesti toiveistani vielä ainakin yksi lähiesimies pyrittiin saamaan työryhmään. Esimiespainotusta halusin vahvistaa, koska ikäjohtaminen

on esimiestyötä, joten esimiesnäkökulman tuli olla vahvasti edustettuna ikäjohtamisen ohjelman laatimisessa.

Aivoriihen toteuttamisen suhteen pohdimme työnjakoa. Koska ikäjohtamisen ohjelman kokoaminen oli työelämälähtöinen projekti, oli luontevaa ja kenties laajennettua kehittämistiimiäkin motivoivampaa, että työpajoissa tilaisuuksien johtovastuu oli työnantajan edustajilla. Sovimme, että työhyvinvointikoordinaattori avaisi tilaisuuden ja esittelisi projektia, minkä jälkeen minä toteuttaisin varsinaisen toiminnallisen osuuden. Olin tehnyt aivoriihen kulusta ajankäytöllisen suunnitelman, jonka kävimme vielä yhdessä läpi.

Suunnittelupalaverin yhteydessä kävimme tarkastamassa kokoontumistilan, koska halusin varmistaa tilan sopivuuden käyttöömme. Kokoontumistila oli mielestäni aivan liian pieni. Koko laajennetun kehittämistiimin häiriötön työskentely ei olisi ollut siellä mahdollista. Ratkaisimme ongelman varaamalla kokoontumistilan viereisen samankokoisen tilan käyttöömme. Työpajassa tarvittavien välineiden järjestämisen otti työsuojeluvaltuutettu vastuulleen.

## **4.2 Luonnosteluvaihe**

Luonnosteluvaiheessa laajennettu kehittämistiimi kokoontui 1. työpajaan 29.9.2017. Työpajassa käytettiin menetelmänä aivoriitä, joka sopi menetelmäksi erityisen hyvin, sillä siinä ideointi ei alkuvaiheessa perustu vuorovaikutukseen vaan itsenäiseen ideoiden tuottamiseen kirjallisessa muodossa. Aivoriihi on myös tehokas menetelmä tuottaa nopeasti paljon ideoita. (Itella 2015, 13; Karjalainen 2007.) Ryhmän jäsenet pääsivät näin aloittamaan työskentelyn vähemmän vuorovaikutteisesti ja tutustumaan toisiinsa ennen ryhmätyöskentelyä. Menetelmällä oli myös mahdollista saada nopeasti paljon ideoita, mikä oli hyvä lähtökohta kehittämisen alkuvaiheessa.

Aivoriihen valitsemiseen luonnosteluvaiheen menetelmäksi vaikutti myös sen käyttökelpoisuus, kun ongelma on helposti hahmotettavissa ja siihen on löydettävissä paljon ratkaisuvaihtoehtoja. Menetelmän etuna on sen laajapohjaisuus, sillä

erilaisista taustoista koostuva asiantuntijaverkko mahdollistaa ongelman monipuolisen käsittelyn. Aivoriissä pyritään saavuttamaan rento, arvostelusta vapaa ilmapiiri, minkä rohkaisemana ryhmä kykenee luomaan vilttejäkin ratkaisuehdotuksia ja niiden myötä muistikuvien ja mielleyhtymien kautta uusia ideoita. Aivoriien avulla, yleensä 4 - 12 hengen ryhmä, voi tuottaa tehokkaasti paljon ideoita suhteellisen yksinkertaisten ongelmien ratkaisuun. (Itella 2015, 13; Jokinen 2010, 40 - 41; Karjalainen 2007.)

Aivoriissä, kuten myös Learning cafessa, on tärkeää dialoginen ja reflektiivinen työote. Reflektio ja reflektiivinen ajattelu ovat asioiden, kuten toimintatapojen ja menetelmien, kriittistä pohtimista eri näkökulmista. Avoimuuden kannalta tärkeä tasavertainen dialogisuus on puolestaan vuorovaikutteista keskustelua, jossa korostuu kaikkien asianosaisten yhtäläinen oikeus osallistua keskusteluun. Tämä oikeus ja velvollisuus perustuvat organisaatioon kuulumiseen eikä siihen vaikuta esimerkiksi henkilön asema organisaatiossa tai koulutustaso. Tavoitteena on löytää erilaisia näkökulmia asioista ja tarkastella niitä avoimesti pyrkien ratkaisemaan mitä asioille tulee käytännössä tehdä. (Loppela 2004; Virtuaalinen ammattikorkeakoulu 2012.)

#### **4.2.1 Luonnosteluvaiheen toteutus**

Aivorihi jakautuu kolmeen vaiheeseen, valmistautumiseen, ideointiin ja jatkotoimenpiteisiin. Valmisteluvaiheessa valitaan käsiteltävä aihe ja muokataan se selkeään muotoon sekä sovitaan aivoriien säännöt painottaen vapaata ideointia ja kriitikkittömyyttä. Arvioinnin ja keskustelun aika on vasta ideointivaiheen jälkeen. Ideointivaiheessa jokainen osallistuja miettii ideoita ja kirjaa niitä post-it-lapuille, minkä jälkeen ideat kootaan fläppitaululle. Jatkotoimenpidevaiheessa valitaan käyttökelpoisimmat ideat pisteyttämällä, minkä jälkeen ideoista käydään vielä keskustelua. (Itella 2015, 13.)

Mielestäni ikäjohtamisen ohjelman kokoamista tuli lähestyä sen monimuotoisuudesta johtuen asettamalla useampia huolellisesti valittuja teemakysymyksiä. Päätin toteuttaa valmisteluvaiheeseen liittyvän kysymysten muotoilun yksilötyönä en-

nen varsinaista aivorihtä, sillä näin sain muotoiltua kysymyksenasettelun mahdollisimman laaja-alaiseksi. Samalla sain myös säästettyä aikaa, sillä aivoriheen käytettävissä oleva aika oli rajallinen. Ajankäytön vuoksi teemakysymyksiä ei saanut olla liian monta, mutta toisaalta teemojen tuli koskettaa mahdollisimman laajasti ikäjohtamisen eri osa-alueita. Teemakysymysten tuli myös olla selkeitä ja ajattelua aktivoivia.

Teemakysymysten muotoilun koin haastavaksi ja samalla erityisen tärkeäksi aivoriheen onnistumisen kannalta. Mietin kysymystenasettelua paljon käyttäen ajattelun tukena Anderssonin ym. (2013) kokoamaa ikäohjelmien opasta. Päädyin muotoilemaan neljä teemakysymystä pelkistetyn käsitekartan muotoon, sillä käsitekartta on toimiva menetelmä ideoinnissa (Opetushallitus 2016). Liitin teemakysymysten yhteyteen yksittäisinä sanoina teemaan liittyviä asiakokonaisuuksia. Toivoin pelkistettyjen käsitekarttojen avaavan teemakysymyksiä mahdollisimman laaja-alaisesti laajennetulle kehittämistiimille. Muotoilin seuraavat neljä teemakysymystä: 1) työyhteisötaitojen vahvistaminen niin, että ikään liittyvästä erilaisuudesta muodostuisi voimavara, 2) miten työurien suunnittelua ja osaamisen kehittämistä voidaan edistää, 3) millaisilla työaikajärjestelyillä voidaan edistää työhyvinvointia ja 4) työntekijän tukemisen keinot, kun työ käy liian kuormittavaksi.

Aivoriheen toteutukseen aikaa oli varattu kaksi tuntia. Jokaisella neljällä kysymyksellä oli oma fläppitaulu, jonka yläpuolelle teemakysymys asetettiin. Molempiin varattuihin kokoustiloihin asetettiin kaksi fläppitaulua huoneen vastakkaisille puolille työrauhan takaamiseksi. Suunnittelin tarkkaan ajankäytön. Työhyvinvointikoordinaattorin avauspuheenvuoroon arvioin riittävän 10 minuuttia. Aivoriheen orientointia, ohjeistusta ja ryhmiin jakautumista varten varasin itselleni 20 minuuttia aikaa. Laajennetun kehittämistiimin suunnittelin jaettavaksi neljään ryhmään ja jokaisella ryhmälle varasin aikaa viisi minuuttia yhtä kysymystä kohti. Tämän jälkeen jokaisen ryhmän oli aikaa vuorollaan käydä kaikki taulut läpi viisi minuuttia taulua kohden keskustellen ja ryhmitellen ideoita asiakokonaisuuksiin. Seuraavaksi jokaisella ryhmäläisellä oli kolme pistettä taulua kohden annettavanaan mielestään parhaille ideoille. Lopuksi varasin koko laajennetulle kehittämistiimille aikaa keskustella ideoista yhdessä taulu kerrallaan.

Kaikki laajennettuun kehittämistiimiin valitut ja osallistumisensa vahvistaneet 12 henkilöä saapuivat 1. työpajaan. Laajennettuun kehittämistiimiin kuului kaksi luotamusmiestä, kaksi työsuojeluvalltuutettua, kaksi palveluasumisen esimestä, työterveyshuollon vastaava sairaanhoitaja, liikuntapalveluiden esimies, tukipalvelupäällikkö, päiväkodin johtaja, arkistonhoitaja ja työhyvinvointikoordinaattori.

Tilaisuuden avauksen ja aiheeseen orientoinnin jälkeen jaoin työryhmän nopeasti neljään ryhmään sattumanvaraisesti ”luku neljään” periaatteella. Kävin jokaisen teemakysymyksen pelkistettyine käsitekarttoineen läpi osallistujien kanssa ja varmistin, että kysymyksenasettelut ymmärrettiin. Jokainen ryhmäideoi vuorollaan fläppitaulujen äärellä, minkä jälkeen keräsimme kaikki taulut yhteen huoneeseen. Ryhmät kiersivät kaikki taulut vielä keskustellen läpi, ryhmittelivät ideoita ja antoivat pisteensä parhaille ideoille. Lopuksi kävimme keskustelun aikaansaannoksisista kunkin taulun osalta vuorollaan. Keskustelu oli aktiivista ja innostunutta, joten keskityimme eniten pisteitä saaneisiin ideoihin, sillä aikaa laajempaan käsitteilyyn ei ollut.

Kokonaisuutena aivoriihi oli onnistunut. Etukäteen olin ollut huolissani, saadaanko ideointia käynnistymään, vapautuuko ilmapiiri ja osallistuvatko ryhmäläiset aktiivisesti ideointiin. Nämä kaikki tavoitteet toteutuivat hienosti.

#### **4.2.2 Luonnosteluvaiheen tulosten analysointi ja esittely**

Kuvasin aivoriihen tuotokset paikan päällä ja kuljetin ne sitten sellaisenaan pois. Jälkeenpäin kävin vielä tuotokset huolella läpi jatkaen laajennetun kehittämistiimin aloittamaa ideoiden ryhmittelyä asiakokonaisuuksiin. Osa ideoista oli kirjoitettu tavallisella kynällä tussin sijaan, mikä ei itse aivoriihessä haitannut, koska työskentelimme lähietäisyydellä. Kokonaisuuden selkeyden ja dokumentoinnin kannalta päädyin kuitenkin kopioimaan kynällä kirjoitetut post-it-laput sanasta sanan tussilla ja vaihtamaan ne kynällä kirjoitettujen tilalle. Näin tekstit erottuivat paremmin kuvissa, jotka otin saatuaani ryhmittelyn valmiiksi. Alkuperäiset post-it-laput säilytin.

Ryhmittelyn jälkeen kirjasin Wordille aivoriihen tuotoksen tekemäni ryhmittelyn mukaisesti, minkä jälkeen vielä tiivistin aineistoa sen keskeisimpään sisältöön. Aivoriihen tulosten rinnalla tarkastelin sisällönanalyysin tulosten yhteenvetoa. Näin pystyin tarkastelemaan samanaikaisesti koko senhetkisen aineiston yhteenvetoa, kun aloin suunnittelemaan kehittämisvaiheen 2. työpajan toteutusta.

Aivoriihen tuloksista (liite 8) nousi esille koulutukseen panostamisen tärkeys. Ammatillisen osaamisen kehittämiseen tulisi saada lisää oikein suunnattuja resursseja ja erilaisia mahdollisuuksia. Esiemiesten osalta kehittämisalueeksi osoittautui ikäjohtamisen taitojen kehittämisen tarve. Johtamisen tulisi olla tasapuolista, esimerkiksi näyttävää, kuuntelevaa ja eri-ikäisyyttä arvostavaa. Yksilölliseen ammatillisen kehittämisen suunnitteluun tulisi panostaa pitämällä säännöllisesti kehityskeskusteluita. Myös itse työn suunnitteluun ja kehittämiseen olisi saatava lisää yhteistä aikaa ja näin vahvistaa osallisuutta. Kehittämisen tulee perustua hyvään henkilöstösuunnitteluun ja hyvään koulutussuunnitelmaan. Esiin nousi myös ajatus työpaikan sisäisistä ”koulutustunneista” työpäivän aikana.

Perehdytyksen suunnitelmallisuuteen on panostettava erityisesti uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden kohdalla. Näin samalla tuetaan sekä työntekijöiden että opiskelijoiden nopeaa sopeutumista työyhteisöön ja myönteisen kuvan muodostumista työyhteisöstä työpaikkana. Osaamisen siirtämisen menetelmistä esiin nousi uuden ja varttuneen työntekijän muodostama työpari, eräänlainen oppi-isä – kisälli -malli, mentorointi sekä työkierto, jonka avulla voidaan siirtää tietoa ja osaamista yksiköstä toiseen. Osaamisen siirtämisen keinoista myös hyviksi havaittujen käytäntöjen jakaminen nousi esille. Henkilökohtaisia kiinnostusalueita, voimavaroja ja osaamista on pyrittävä hyödyntämään aikaisempaa paremmin.

Työpaikan ilmapiiriin panostaminen nähtiin tärkeäksi ja siinä erityisesti jokaisen oman vastuun tiedostaminen. Asennepuolella tietynlainen suvaitsevaisuus, erilaisuuden hyväksyminen ja yksilöllisyyden salliminen nähtiin tärkeäksi. Esiin nousi ajatus rakentaa suvaitsevuuden ympärille omat kehittämispäivät. Avoin vuorovaikutus ja tiedon esteetön kulkeminen organisaation sisällä nähtiin tärkeäksi. Työpaikalle tulisi luoda omat pelisäännöt, miten käyttäydytään ja toimitaan. Yhteisten



palavereiden ja osastokokousten hyödyntämistä on tehostettava ongelmien käsittelyssä. Yhteisiä säännöllisiä tiimipalavereita, hyvinvointipalavereita ja yhteisiä ikääntyneiden ja nuorten tilaisuuksia tulisi järjestää.

Palkitsemisessa esille nousi 15 ja 20 vuotta organisaatiossa töissä olleiden palkitseminen. Mielenkiintoinen ehdotus oli eräänlainen ”työtarjotin”, josta voisi valita uuden työn esimerkiksi työuran lopulla ja pääsisi samalla tutustumaan muiden töihin. Työaikaan kaivattiin lisää joustavuutta ja mukautumista työntekijän elämäntilanteen mukaan. Esille nousi joustava työaika, lyhennetty työaika, osatyökykyisille työn muokkaaminen, autonominen työvuorosuunnittelu, liukuva työaika ja aamu- tai iltapainotteinen työaika. Työyhteisötasolla kaivattiin enemmän yhteistyötä ja avoimuutta. Yhteistoimintaa tulee vahvistaa työyhteisötasolla, osallisuutta on lisättävä työaikajärjestelyiden suunnittelussa ja työntekijöiden kohtelussa on edistettävä tasapuolisuutta.

Työntekijöiden työssä jaksamisen tukemisen keinoina nähtiin työn keventäminen, mahdollisuus ammatin vaihtoon, lomajärjestelyt, ammatillinen kuntoutus, osa-aika ratkaisut, työhön tai toimenkuvaan liittyvä tehtävien tarkistus, työvuorosuunnittelu, henkilöstöresurssien mitoitus sekä kolmikantaneuvottelut. Virkistystoimintana ehdotettiin liikuntaan tai harrastuksiin panostamista sekä illanviettoja ja kylpylävierailonloppuja työnantajan kustannuksella. Taulukkoon 2 on koottu yhteenveto aivo-riihen tuloksista.

Taulukko 2. Luonnosteluvaiheessa toteutetun aivoriihen tulosten yhteenveto

TYÖURIEN SUUNNITTE- LUN JA OSAAMISEN KE- HITTÄMISEN EDISTÄMI- NEN	TYÖHYVINVOINTIA EDIS- TÄVÄT TYÖAIKAJÄR- JESTELYT	TYÖYHTEISÖTAITOJEN VAHVISTAMINEN → TYÖHÖN LIITTYVÄSTÄ ERILAISUUDESTA VOI- MAVARA	TYÖNTEKIJÄN TUKEMI- NEN, KUN TYÖ KÄY LIIAN RASKAAKSI
koulutukseen panostami- nen	joustavat työaikajärjestelyt	voimavarojen, osaamisen tunnistaminen	työn muokkaaminen
osaamisen siirtäminen - mentorointi - uusi / vanha työpari - työn kiertö - hyvien käytäntöjen jakaminen	työn ja vapaa-ajan yhteen- sovittaminen	esimiesten ikäjohtami- sentaidot - tasapuolisuus - esimerkin näyttäminen - kuunteleminen - arvostaminen - kehityskeskustelut	työaikajärjestelyt, osa-aika ratkaisut
perehdytysuunnitelma	lyhennetty työaika	Avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku - tiedon kulku molempiin suuntiin - työpaikan pelisäännöt - osallistaminen	tarvetta vastaavan henkilös- tön riittävyys
perehdytyksen organisointi	autonominen työvuorolista	kiinnostuksenkohteiden hyödyntäminen	työvuorosuunnittelu
työnohjaus	liukuva työaika	toisten kunnioittaminen	ammattillinen kuntoutus
kehityskeskustelut	lyhennetty työaika	suvaitsevaisuus	kolmikantaneuvottelut
koulutussuunnitelma	aamu tai iltapainotteisuus	työpaikan pelisäännöt	varhainen tuki, ennakointi
hyvä henkilöstösuunnittelu		nuoret/vartuneet arvos- tus lisääntyy tiimeissä, kehittämispäivillä	liikuntaan ja harrastamiseen kannustaminen, kylpylävii- konloput
sisäiset "koulutustunnit"			

### 4.3 Kehittämisvaihe

Kehittämisvaiheeseen siirryttäessä valmistauduin 2. työpajaan, jossa käytin learning cafe -menetelmää. Eri menetelmien käyttäminen täydentää toinen toistaan ja vähentää menetelmien mahdollisten puutteiden vaikutusta lopputulokseen. Learning cafe on yksinkertainen menetelmä, joka perustuu ongelmien tai teemojen ratkaisemiseen ryhmätyöskentelyn avulla. (Innokylä 2017.)

Alkuperäinen suunnitelmani oli lähettää kehittämissuunnitelmaa aivoriihen jälkeen yhteenveto sisällönanalyysin ja aivoriihen tuotoksesta. Taustalla oli teoria siitä, että tutustumalla aineistoon etukäteen laajennettu kehittämissuunnitelma pääsisi ajatte-

lussa ja oivaltamisessa pidemmälle (Kuikka & Paajanen 2015, 66 - 67). Aivoriihen yhteydessä laajennetun kehittämistiimin kanssa käymäni keskustelut saivat minut kuitenkin muuttamaan suunnitelmiani. Kävi nimittäin ilmi, että työryhmän paneutumisessa suosittalemaani ennakkoaineistoon oli ollut huomattavia eroja. Osa työryhmästä oli lukenut Anderssonin ym. (2013) ikäohjelmien laatimisen oppaan huolella läpi, toiset eivät olleet tutustuneet siihen lainkaan luottaen pelkästään omaan intuitioonsa. Ennakkoaineiston lähettäminen voisi johtaa siihen, että ryhmässä ideointi jäisi puutteelliseksi, kun toisilla olisi jo valmiit ideat ja toiset olisivat vasta aloittamassa ideointia. Täysipainoisen ideoinnin näkökulmasta oli parempi kaikkien lähteä työskentelemään samasta tilanteesta.

Toinen asia, jota mietin aivoriihen jälkeen, oli ylemmän johdon osallisuuden vähäisyys prosessissa. Ylemmän johdon osallisuus olisi tärkeää, sillä se samalla sitouttaisi johdon kaikkia tasoja edistämään ikäjohtamisen ohjelman juurruttamista organisaatioon. Esitin kehittämistiimille toiveen, että 2. työpajaan kutsuttaisiin lisää organisaation ylemmän johdon edustajia. Päädyimme lähettämään kutsun laajalti ylemmälle johdolle tarjoten mahdollisuutta osallistua 2. työpajaan.

Valmistauduin 2. työpajaan syventymällä sisällönanalyysiin ja aivoriihen tuloksiin samalla miettien työpajan toteutusta. Halusin löytää aivoriihen jälkeen erilaisen lähestymistavan ikäjohtamisen ohjelmaan tarkastelemalla sitä eri tasolta. Kun aivoriihessä pyrin saamaan yleisesti mahdollisimman paljon ideoita kaikesta ikäjohtamiseen liittyvästä, lähdin nyt miettimään keskeisiä asiakokonaisuuksia, joiden sisältöä halusin syventää. Ideointia tehostaakseni ohjasin teemakysymyksillä ajattelemaan ensin jo olemassa olevia toimintoja ja sitten niiden rinnalle uusia ideoita, sillä päättelin jo olemassa olevien toimintojen miettimisen ohjaavan luonnostaan ajattelua toimintojen kehittämiseen.

Koska learning cafe -menetelmä perustuu ryhmätyöskentelyyn ja kehittämistyöryhmän koko olisi todennäköisesti 12 - 15 henkeä, arvioin sopivaksi teemakysymysten määräksi kolme. Muotoilin teemakysymykset seuraavasti: 1) Millaisin käytännön keinoin ja menetelmin ikääntyneiden (50 - 60+) työntekijöiden osaami-

sen siirtämistä, työssä jaksamista ja työhyvinvointia jo tuetaan ja miten näiden tekijöiden toteutumista voitaisiin edistää vielä paremmin? 2) Millaisia konkreettisia nuoren (20 - 35 v.) tai muutoin uuden työntekijän työyhteisöön sopeutumista, työssä jaksamista ja työhyvinvointia edistäviä menetelmiä on jo käytössä ja miten näitä kolmea tekijää voitaisiin edistää nykyistä paremmin? ja 3) Millaisia lähiesimiesten ikäjohtamisen taitoja edistäviä toimintoja on jo käytössä ja miten ikäjohtamisen taitoja voitaisiin vahvistaa vielä paremmin?

#### **4.3.1 Kehittämisvaiheen toteutus**

Lähetimme muistutuksen 2. työpajasta kehittämistyöryhmälle viikkoa ennen koontumista. Samanaikaisesti mietin työpajan toteutusta. Suunnittelin työpaja 2. kulun seuraavalla tavalla. Aikaa työpajaan oli käytettävissä kaksi tuntia. Tilaisuuden avaamiseen varasin aikaa 10 minuuttia, teemakysymysten käsittelyyn aikaa oli 20 minuuttia kysymystä kohden. Tulosten purkuun ja keskusteluun aikaa jäi 45 minuuttia ja 5 minuuttia tilaisuuden päättämiseen.

Ryhmätyöskentelyä varten varataan isoja paperiarkkeja, tusseja ja post it -lappuja. Osallistujat jaetaan 4 - 5 hengen pienryhmiin, joihin valitaan sihteerit. Ryhmät kokoontuvat omiin pöytiinsä pohtimaan saamaansa teemakysymystä. Kaikilla ryhmille on oma kysymyksensä, ja he kirjaavat tuotoksen isolle paperiarkille. Ennalta sovitun ajan kuluttua ryhmäläiset, sihteerinä lukuun ottamatta, vaihtavat pöytää. Pöydän sihteerin tehtävä on antaa yhteenveto siihen mennessä aikaansaadusta tuotoksesta uudelle ryhmälle, minkä jälkeen ryhmä jatkaa ongelman käsittelyä. Näin tehdään, kunnes kaikki ryhmät ovat käyneet jokaisessa pöydässä. Lopuksi sihteerien tehtävänä on esitellä tuotokset, joista käydään yhdessä keskustelua. (Innokylä 2017.)

Tavoitteena oli, että 2. työpajassa laajennettuun kehittämistiimiin osallistuisi pääosin sama työryhmä, kuin 1. työpajaan, mutta harmikseni useammalle osallistujalle tuli yllättäviä esteitä. Myöskään lähettämämme osallistumiskutsu ylemmälle johdolle ei tuottanut tulosta. Laajennetun kehittämistiimin 2. työpajaan osallistui

lopulta yhdeksän henkilöä, joita olivat kaksi luottamusmiestä, kaksi työsuojeluvaltuutettua, tukipalvelupäällikkö, palveluasumisen esimies, päiväkodin johtaja, työhyvinvointikoordinaattori ja henkilöstöjohtaja.

Laajennetun kehittämistiimin jäseniä tuli siis 27.10.2017 määräaikaan mennessä paikalle kahdeksan ja vielä yhdeksannen tiedettiin tulevan hieman myöhemmin. Tilaisuutta avatessani mietin uutta tilannetta, sillä olin varautunut siihen, että osallistujia olisi 12 - 15. Päätin muuttaa suunnitelmaani siten, että ryhmäläiset jakautuivat vain kahteen ryhmään 1. ja 2. kysymyksen äärelle ja 3. kysymys käsiteltäisiin yhdessä tilaisuuden lopussa.

Jaoin joukon satunnaisesti kahteen ryhmään, jotka molemmat saivat 20 minuuttia aikaa pohtia omaa kysymystään vierekkäisissä huoneissa. Seurasin hetken aikaa ryhmätyöskentelyä ja valitsin sitten ryhmille sihteerit. Ajan umpeuduttua, sihteerit lukuun ottamatta, ryhmät vaihtoivat huoneita. Sihteerit perehdyttivät uuden ryhmän siihenastiseen tuotokseen, minkä jälkeen ideointia jatkettiin. Ideointiin varatun ajan tultua täyteen kokoonnuimme yhteen huoneeseen käymään tuotoksia läpi. Sihteerit esittelivät aineiston ja kävimme niistä monipuolisen keskustelun. Aktiivinen keskustelu verotti aikaa, joten 3. kysymyksen käsittelyssä päädyin suulliseen toteutustapaan tehden itse samalla muistiinpanoja keskustelun sisällöstä. Huomasin että tämä luova tapa soveltaa menetelmää toimi oikein hyvin. Kokonaisuutena tilaisuus oli onnistunut ja ilmapiiri oli vapautunut.

Heti 2. työpajan päätyttyä pidimme kehittämistiimin kanssa lyhyen palaverin. Sovimme viimeistelypalaverin pidettäväksi 1.12.2017. Sovimme myös alustavasti, että menen kertomaan organisaation esimiehille suunnattuun säännöllisesti pidettävään infotilaisuuteen ikäjohtamisen ohjelman luonnoksesta 14.12.2017. Pohdimme samalla kehittämistiimin kanssa tilannetta nyt kun kehittämisvaihe oli päättymässä ja kiinnitimme huomiota työterveyshuollon vähäiseen rooliin kehitystyössä. Työterveyshuollon ainoa edustaja oli nimittäin joutunut jäämään pois 2. työpajasta. Päätimme, että laitan sähköpostin välityksellä vastaavalle työterveyshoitajalle työterveyshuoltoa koskevan aineiston kommentoitavaksi, jotta saisimme

täydennettyä työterveyshuollon osuuttaan. Menettelyn avulla sain työterveyshoitajalta asiantuntevaa palautetta aineistosta ja täydennettyä merkittävästi työterveyshuollon osuutta.

#### **4.3.2 Alustavan ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen kokoaminen**

Kehittämisvaiheen 2. työpajan, learning cafe -istunnon (liite 9), tuloksia oli aivoriihen verrattuna helpompi käsitellä, sillä suppeammiksi muotoiltujen teemakysymysten ohjaamina vastaukset olivat yksityiskohtaisempia. Ideoita oli myös määrällisesti selvästi vähemmän. Aineistosta esiin nousi ikääntyvien työntekijöiden osaamisen siirtämisen, työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta seuraavanlaisia ideoita. Kehityskeskusteluista varten tulisi luoda yhtenäinen formaatti, jossa huomioidaan työuran suunnittelu. Työntekijän vaihtuessa etenkin avainpaikalta tulisi vaihto tehdä saattaen vaihtaen, eli uusi työntekijä aloittaisi jo silloin, kun edeltäjä on vielä töissä. Työterveystarkastuksia tulisi tehdä ikääntyvien kohdalla useammin kuin kolmen vuoden välein.

Nuorten ja uusien työntekijöiden työyhteisöön sopeutumista, työssäjaksamista ja työhyvinvointia edistävinä tekijöinä esiin nousi learning cafen aineistosta seuraavanlaisia asioita. Perehdytykseen on saatava yhtenäiset käytännöt koko organisaatioon. Tähän liittyen esimiesten on työyksiköissä organisoitava perehdytyksen suunnitelmallinen toteuttaminen heti työsuhteen alusta. Työyksiköihin tulee luoda päivitetty perehdytysohjelmat sähköisenä ja paperisena. Perehdytysohjelman tulee pitää sisällään ajantasaiset työnkuvaukset. Esimiehen valitsevat perehdytysvastaavat huolehtivat perehdytyskansion päivittämisestä. Yleisiä perehdytystilaisuuksia tulisi järjestää uusille työntekijöille nykyistä useammin, ja työntekijän vaihtuessa on tärkeää huolehtia hyvästä tiedottamisesta.

Esimiehen tuki uran alkuvaiheessa todettiin erityisen tärkeäksi ja siksi sen saaminen on varmistettava. Tätä osaltaan tuki ajatus perehdytyksen jälkeen noin kahden kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta pidettävä ensimmäinen kehityskeskustelu, "tervetulokeskustelu". Esimies pitää kaikille poislähteville työntekijöille ja opiskelijoille palautekeskustelun lomakepalautteen pyytämisen ohella. Uuden työntekijän työterveystarkastuksen eli tulotarkastuksen sisältöä on suunniteltava

yksilöllisyys huomioiden. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on pidettävä tiiviinä. Kaikki työntekijät käyvät vähintään kolmen vuoden välein terveystarkastuksessa. Työkyvyn kannalta riskiryhmään kuuluvat on pyrittävä tunnistamaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja heille on tarjottava yksilöllisesti yleistä työterveystarkastusrytmiä useammin tarkastuksia.

Kolmannen kysymyksen käsitelimme learning cafessa suullisesti. Kysymyksenä oli, miten lähiesimiesten ikäjohtamisen taitoja voitaisiin edistää. Esiin nousi henkilöstöpalveluiden valmius antaa tukea ja esimiessparrausta sekä tarjota konsultaatiota ja ohjausta yksilöllisesti erilaisissa tilanteissa. Ikäasenteisiin pitää pystyä vaikuttamaan ohjauksen ja valmennuksen keinoin. Kannatusta sai ajatus muodostaa koko organisaation yhteiset pelisäännöt, yhteinen työhyvinvoinnin ja eri-ikäisyyden arvostamisen julistus. Esimiesten keskinäisen vertaistuen vahvistaminen sekä hyvä tiedottaminen ikäasioita nousivat myös esille keskustelussa. Taulukkoon 3 on koottu yhteenveto learning cafe -istunnon tuloksista.

Taulukko 3. Kehittämisvaiheen learning cafe -istunnon tulosten yhteenveto

50 – 50+ V. TYÖNTEKIJÄN OSAA- MISEN SIIRTÄMINEN, TYÖHYVIN- VOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN	20 – 30 V. TYÖNTEKIJÄN TYÖHY- VINVOINNIN JA TYÖSSÄ JASAMI- SEN EDISTÄMINEN	LÄHIESIMIESTEN IKÄJOHTAMIS- TAITOJEN VAHVISTAMINEN
kehityskeskusteluille yhtenäinen for- maatti ja työuran suunnittelu	perehdyttämiseen yhtenäiset käytän- nöt koko organisaatioon	henkilöstöpalveluiden yksilöllinen tuki, esimiessparraus, konsultointi
saattaen vaihtaminen, kun työntekijä lähtee pois	perehdytys heti työsuhteen alussa suunnitellusti	ikäasenteisiin vaikuttaminen
mentorointi	esimies valitsee vastuuhenkilöt pe- rehdytyksen toteutukseen	yhteiset pelisäännöt, työhyvinvoinnin ja eri-ikäisyyden julistus
osatyökykyisten tukeminen	yksikkökohtainen perehdytysuunni- telma ja perehdytyskansio	esimiesten vertaistuen vahvistaminen esim. esimiesklubi
työajan käytön suunnittelu ja yhdessä sopiminen	lisää yleisiä perehdytystilaisuuksia uusille työntekijöille	hyvä tiedottaminen ikäjohtamiseen liittyvistä asioista
yhteiset pelisäännöt	tiedottaminen työntekijän vaihtumi- sesta	
työkyvyn arviointi työterveydessä riit- tävän ajoissa	Esimiehen tuki erityisesti uran alussa	
työterveystarkastus useammin, kuin 3 vuoden välein	1. kehityskeskustelu 2 kk työsuhteen aloittamisesta	
	mentorointi järjestelmälliseksi	
	työterveystarkastus uudelle työnteki- jälle yksilöllisyys huomioiden	
	tiivis yhteistyö työterveyden kanssa	

Aloitin varsinaisen ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen kokoamisen kirjoittamalla aineistosta tekemieni yhteenvetojen pohjalta kokonaisia kappaleita ja jäsentämällä aineistoa sopiviin asiakokonaisuuksiin. Yritin ensin käyttää jäsennyksenä sisällönanalyysissä käyttämiäni teoriasta nousseita teemoja, mutta työn edetessä huomasin, ettei jäsennyksestä tullut riittävän kuvaava ja johdonmukainen. Päädyin jäsentämään ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen aineiston sisällön mukaisiin kokonaisuuksiin. Kaiken aikaa tein ajatustyötä ohjelman parissa ja kävin yhä uudelleen läpi sisällönanalyysin ja työpajojen tuloksia sekä keräämääni kirjallisuutta etsien huomiotta jääneitä tärkeitä asioita. Menettely perustui kokemukseeni siitä, että uudelleen aineistoja läpikäymällä niistä löytää uusia näkökulmia.

#### **4.4 Viimeistelyvaihe**

Suunnitellessani opinnäytetyötä tarkoitukseni oli viimeistelyvaiheessa koota yksi-lötyöskentelynä luonnos ikäjohtamisen ohjelmasta ja kutsua sen jälkeen kehittämistiimi viimeistelypalaveriin, jossa olisimme analysoineet lähes valmista luonnosta. Kehittämisvaiheen työpajatyöskentelyn jälkeen ymmärsin kuitenkin ohjelman laatimisen edellyttävän intensiivisempää työskentelyä kehittämistiimin kanssa. Tiesin jo keskusteluidemme ja aineiston perusteella, että henkilöstöpalveluissa oli meneillään aktiivista työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävää toimintaa. Halusin saada tämän kaiken kehittämisen ja siihen liittyvän suunnittelun dokumentoitua mahdollisimman hyvin suunnitelmaan. Samalla halusin varmistaa, että valmistuessaan ohjelmaluonnos vastaa sisällöltään ja painotuksiltaan organisaation tarpeita.

Sovin kehittämistiimin kanssa, että koottuani alustavan luonnoksen ikäjohtamisen ohjelmasta toimitan sen kehittämistiimin arvioitavaksi. Päätin, etten ole itse paikalla kehittämistiimin paneutuessa luonnokseen, koska paikallaoloni luonnoksen kokoajana olisi todennäköisesti vaikuttanut tiimin toimintaan ja kenties rajoittanut kriittistä tarkastelua. Halusin kehittämistiimiläisten organisaation henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja työsuojelun edistämisen asiantuntijoina sekä keskenään yhteistyötä tekemään tottuneina henkilöinä arvioivan kriittisesti ikäjohtamisen ohjelman luonnosta ilman ulkopuolista vaikuttamista.



Koottuani alustavan ikäjohtamisenohjelman luonnoksen ja lisättyäni tekstin yhteyteen joitain kysymyksiä, lähetin sen sähköpostin liitetiedostona kehittämistiimiläisille tutustuttavaksi ja kommentoitavaksi. Pyysin kehittämistiimiä laittamaan kommenttinsa luonnoksen yhteyteen erivärisenä tekstinä. Kehittämistiimiläiset kävivät läpi ohjelman ja lähettivät siitä palautteen. Palautteessa sain tärkeää tietoa painotuksista, joita kehittämistiimi halusi löytyvän ohjelmasta sekä monia tärkeitä sisältöllisiä täsmennyksiä.

Pidimme sovitusti kehittämistyön viimeistelypalaverin 1.12.2017. Palaverissa tarkastelimme ikäjohtamisen ohjelman viimeisintä versiota, jonka olin toimittanut kehittämistiimille etukäteen. Kävimme läpi esiin nousseita yksityiskohtia. Sovimme, että työstän keskustelun pohjalta ohjelmaa ja lähetän siitä vielä kerran version tiimiläisille arvioitavaksi ennen lopullista esitystä ikäjohtamisen ohjelmaksi. Päätimme myös aikataulullisista syistä siirtää 14.12.2017 esimiesinfoon suunnitellun ohjelmaluonnoksen esittelytilaisuuden myöhempään ajankohtaan heti vuoden 2018 alkupuolella pidettävään esimiesinfoon.

Viimeistelypalaverissa päätimme myös ohjelman vaikuttavuuden arviointimittarit, joiden avulla jatkossa arvioidaan ohjelman vaikuttavuutta ja suunnataan kehittämistoimia niille osa-alueille, joissa mittarit osoittavat suurimmat puutteet. Mittareiden tulee perustua organisaation strategisiin tavoitteisiin, jotta toiminnan kehittäminen ohjautuu tavoitteiden suuntaisesti. (Silvennoinen-Nuora 2010.) Ikäjohtamisen ohjelman arviointimittareiksi valitsimme sairauslomatilastot, henkilöstön vaihtuvuuden, henkilöstön keski-ikä, keskimääräisen eläkkeelle siirtymisiän, varhaiseläkemaksujen eli varhemaksujen määrän sekä henkilöstölle suunnattujen työhyvinvointia kartoittavien pulssikyselyiden tulokset. Ohjelman päivittäminen suunniteltiin tapahtuvan mittareiden tulosten perusteella kahden vuoden välein organisaation yhteistyötoimikunnan toimesta.

Teimme vielä kehittämistiimin lopuksi SWOT-analyysin (liite 10) ikäjohtamisen ohjelman toteuttamiseen vaikuttavista tekijöistä. SWOT-analyysi on hyvä menetelmä organisaation tai laajan toiminnallisen kokonaisuuden nykytilan ja tulevai-

suuden näkymien arvioimisessa. Analyysin avulla voidaan pohtia, miten toiminnan vahvuuksia voidaan parhaiten hyödyntää ja miten heikkouksia kääntää vahvuuksiksi sekä miten tulevaisuuden mahdollisuuksia parhaiten hyödynnetään ja uhkia vältetään. Analyysin avulla voidaan tehdä konkreettisia suunnitelmia toiminnan kehittämiseksi. (Itella 2015, 17; Halttunen-Sommardahl 2015, 26.)

SWOT-analyysissä ohjelman toteuttamisen vahvuuksiksi nähtiin vahva poliittinen tuki, opinnäytetyön tuoma vahva teoriapohja, työhyvinvointiprojektin myötä esimiesten hyvä tietoisuus hyvinvointijohtamisesta sekä henkilöstöpalveluiden vahva innostus ja osaaminen. Poliittinen tuki on kuntaorganisaatiossa hyvä selkänöja toiminnalle ja henkilöstöpalveluiden osaaminen ja innostus edistävät suuresti ohjelman jalkauttamista kentälle. Heikkoudeksi nähtiin, ettei organisaation ylempää johtoa saatu halutussa laajuudessa mukaan suunnitteluun, mikä olisi osaltaan edistänyt ohjelman juurruttamista. Kyseessä on tärkeä asia, sillä onnistunut muutos ja sen juurruttaminen etenee organisaatiossa aina ylhäältä alas (Wallin 2014, 44, 64). Toinen analyysin esille nostama heikkous oli esimiesvalmiuksien epätasaisuus organisaation sisällä, mikä voi paikoitellen heikentää ohjelman toteuttamisen edellytyksiä.

Ohjelman mahdollisuuksiksi nähtiin sen toteuttamisen velvoittava yhteys kaupunkistrategiaan, valmisteilla oleva pro-esimiespassi, joka määrittelee esimiesten osaamisvaatimukset ja voi siten korostaa ohjelman merkitystä toiminnan kehittämisen välineenä sekä yhteistyö luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen kanssa ohjelman jalkauttamisessa. Kaupunkistrategiaan tehdyt kirjaukset antavat vahvan mandaatin ikäjohtamisen ohjelman toteuttamiselle organisaatiossa. Luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut puolestaan toimivat eri puolilla organisaatiota kentän tuntumassa ja ovat parhaimmillaan erinomainen apu ohjelman jalkauttamisessa.

Ohjelman toteuttamisen uhkina nähtiin sen jääminen irralliseksi ja se, ettei oivalleta sen olevan osa jokapäiväistä toimintaa tai ohjelma hukkuu muiden ohjelmien ja tekemisen joukkoon. Hyvä jalkauttaminen ja tiedottaminen ovat keskeisessä roolissa ehkäistäessä ohjelman jäämistä irralliseksi jokapäiväisestä toiminnasta.

Ohjelman esillä pitäminen ja siitä tiedottaminen on tärkeää. Henkilöstöpalvelut ovat tässä keskeisessä valmentavassa ja koordinoivassa roolissa. Luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut voivat olla tukena viemässä viestiä kentälle. Osallistun myös itse ohjelman kokoajana sen jalkauttamiseen käymällä kertomassa ohjelmasta organisaation esimiehille. Mikään ihmisen suunnittelema ei toimi, elleivät sitä ihmiset laita toimimaan.

Sain vielä ohjelman luovuttamista edeltävänä päivänä kehittämistiimiläisiltä viimeiset kommentit ohjelmasta ja tein tarvittavat muutokset. Luin myös koko ohjelmaluonnoksen moneen kertaan läpi muokaten samalla yksityiskohtia. Aivan viime hetkellä sain ajatuksen korostaa ohjelmaluonnoksen yksilöllisyyttä visualisoimalla sitä organisaation historiaan ja aiheeseen liittyvällä kansikuvalla kaupungin puistoalueella sijaitsevasta Laivanrakentajamuistomerkistä vuodelta 1989. Se kuvasi hyvin kaupungin historiaa ja ennen kaikkea yhteisiä ponnistuksia, joita saavutukset ovat kaupunkilaisilta edellyttäneet. Luovutin valmiin ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen (liite 11) sovittuna päivänä 15.12.2017.

## **5 POHDINTA**

### **5.1 Tuotoksen tarkastelu**

Seuraavaksi tarkastelen kehittämistyön tuotoksen, valmiin esityksen Varkauden kaupungin ikäjohtamisen ohjelmaksi, sisältämää aineistoa. Keskityn mielestäni tärkeimpiin kokonaisuuksiin ja teemoihin, joista ensimmäisenä nostan esiin perehdytyksen. Ikäjohtamisen ohjelman luonnokseen on kirjattu yksityiskohtainen menettely systemaattisesta perehdytyksestä. Perehdytys on menetelmä, jonka merkitys korostuu työkaaren alussa ja se on hyvin tärkeä vaihe uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden, jotka ovat usein nuoria, sopeuttamisessa työyhteisöön. Usein nimenomaan nuorella ei ole selkeää kuvaa työelämän toimintaperiaatteista ja siitä, millaisia odotuksia hänelle työelämässä asetetaan. Nuorta onkin tärkeää tukea heti työsuhteen alussa antamalla hänelle hyvä perehdytys, minkä jälkeen on taattava mahdollisimman matala kynnys pyytää ja saada apua työhön liittyvissä kysymyksissä. (Issakainen 2014, 60.)

Ikäjohtamisen ohjelman luonnokseen on kirjattu perehdytyksen jälkeen luonteva jatkumo mentorointiin tai työparityöskentelyyn. Flinkman (2014) korostaa mentoroinnin järjestämisen tärkeyttä perehdytyksen jälkeen, sillä käytäntö varmistaa uudelle työntekijälle tarpeellisen tuen saannin perehdytyksen jälkeen. Mentoreina toimivat kokeneet yöntekijät ja heistä erityisesti lähellä eläkeikää olevat työntekijät. Näin saadaan siirrettyä työhön liittyvää menettämisuhan alla olevaa tietoa ja osaamista nuoremmille työntekijöille. Mielestäni tehokas perehdytys ja sitä seuraava mentorointi ovat osa keskeisintä nuoriin ja uusiin työntekijöihin suunnattua hyvän ikäjohtamisen toteuttamista. Tiedon jakamisen ohella perehdytyksellä vaikutetaan uudelle työntekijälle tai työharjoittelussa olevalle opiskelijalle välittyvään mielikuvaan työpaikasta, millä voi olla merkittävä vaikutus uravalintojen kannalta.

Perehdytyksen jälkeen työntekijä ohjautuu ikäjohtamisen ohjelman mukaisesti kehityskeskustelukäytännön piiriin, sillä noin kahden kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta, pian perehdytyksen päättymisen jälkeen, pidetään ensimmäinen kehityskeskustelu, niin sanottu ”tervetulokeskustelu”. Helstèn (2014) toteaa kehityskeskustelujen vähentävän työn psyykkistä ja fyysistä kuormittavuutta. Säännöllisesti toteutuvat kehityskeskustelut ovat myös hyvä keino lisätä esimiesten ja työntekijöiden välistä vuoropuhelua työpaikan sekä eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin liittyvissä asioissa (Andersson ym. 2013).

Mielestäni kehityskeskustelu on ikäjohtamisen toteuttamisen kannalta yksi tärkeimmistä menetelmistä, sillä siinä esimies kohtaa työntekijän yksilönä tutustuen hänen persoonaansa, osaamiseensa, ajatuksiinsa työpaikasta ja sen kehittämisestä, kiinnostuksen kohteisiin uran suhteen, elämäntilanteeseen sekä työkyvyn mahdollisiin muutoksiin. Kehityskeskustelussa suunnitellaan yhdessä työntekijän kanssa tämän ammatillista kehitystä ja mietitään hänen vastuualueitaan työyksikössä. Hyvä ikäjohtaminen edellyttää tähän kaikkien paneutumista.

Työilmapiirin hyväksi toimiminen nousi henkilöstökyselystä tehdyn sisällönanalyysin perusteella tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Tässä yhteydessä haluan nostaa esille arvot, sillä ne ovat työntekijän toimintaa ohjaavaa syvintä perustaa vaikuttaen asenteisiin, käyttäytymiseen ja siten myös siihen, millaisen työpanoksen

työntekijä antaa ja miten hän osaltaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Pihlajasaaren (2015) mukaan mahdollisuus toimia oikein ja eettisesti kestäväällä tavalla vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden kuormittumiseen, työuupumusoireiden esiintymiseen ja työssä pysymiseen. Ekonen ym. (2014) toteavat johtajien asenteilla oleva suuren merkityksen luotaessa työssä jaksamisen ja työuran jatkumisen edellytyksiä. Työilmapiirin rakentamiseen osallistuu jokainen työyhteisön jäsen omasta arvomaailmastaan ja asenteistaan käsin, mutta johtajilla ja esimiehillä on organisaatiossa erityinen asema toimia arvojohtajina. Organisaatiossa vallitsevat arvot heijastuvat toiminnan kaikille tasoille.

Organisaatiossa vallitsevilla arvoilla on vaikutusta myös esimiesten ja johtajien sitoutumiseen työpaikkaan. Pihlajasaari (2015) toteaa, mitä heikommaksi johtajat kokevat omien esimiestensä ja ylimmän johdon eettisen esimerkin tavasta toimia, sitä herkemmin he vaihtavat työpaikkaa. Työyksiköihin ja koko organisaatioon muodostuvalla arvopohjalla on siis suuri merkitys työilmapiiriin ja työssä jaksamiseen. Arvoista kumpuavat asenteemme ja tapamme toimia. Siksi organisaatioissa on tärkeää käydä arvokeskustelua ja luoda arvoihin nojaavat yhteiset pelisäännöt. Varkauden kaupungin ikäjohtamisen ohjelmassa pyritään vaikuttamaan arvoihin ja asenteisiin luomalla yhteiset pelisäännöt, eräänlainen pro-työhyvinvointijulistus. Julistuksessa määritellään, miten työyhteisössä tulee käyttäytyä ja miten jokainen voi osaltaan vaikuttaa myönteisesti työyhteisön ilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Arvoja ja asenteita korostetaan myös työyhteisöjen ja toimialojen kehittämispäivien sekä henkilöstöpalveluiden tarjoaman konsultaation, ohjauksen ja esimiessparrauksen avulla.

Kehittämistyön aineisto osoitti lähiesimiesten ikäjohtamisen taitojen kehittämisen olevan organisaatiossa keskeinen kehittämiskohde. Samaan johtopäätökseen tulivat myös Maunula (2016) sekä Kettunen ja Nyyssönen (2017) Varkauden kaupungin organisaatiosta tekemissään ikäjohtamista sivuavissa opinnäytetöissään. Toisaalta kehittämistyön aineisto osoitti työyhteisöjen vahvuuksiksi hyvään työilmapiiriin viittaavia tekijöitä, kuten hyvä yhteishenki, yhteistyökyky, rento ja avoin keskustelukulttuuri sekä työssä viihtyminen. Tämä viittaa organisaatiossa tapahtuvan jo monin paikoin ikäjohtamisen kannalta hyviä asioita, mutta ikäjohtamisen

osaaminen on epätasaisesti jakautunutta. Sama johtopäätökseen päädyttiin myös ohjelman toteuttamista arvioivassa SWOT-analyysissä.

Esimiehet työskentelevät toteuttaessaan ikäjohtamista henkilöstöjohtamisen osa-alueella, joten henkilöstöjohtamisen osaamista kehittämällä esimiehet voivat vahvistaa ikäjohtamisen taitojaan. Henkilöstöjohtamista kehittämällä ja ikäjohtamista tukevalla arvostavalla johtamistavalla voidaan vahvistaa myös työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön (Laschinger & Fida 2014; Harmoinen ym. 2015; Harmoinen 2014; Utriainen 2009). Varkauden kaupungin ikäjohtamisen ohjelmassa pyritään kehittämään esimiesten ikäjohtamisen taitoja muun muassa henkilöstöpalveluiden tarjoaman konsultaation, ohjauksen ja esimiessparrauksen sekä kehittämispäivien, vertaistuen ja työnohjauksen avulla.

Tärkeä osa esimiehille suunnattavaa ohjausta ja sparrausta on kiinnittää huomiota kykyyn luoda avointa keskustelukulttuuria työyhteisössä. Vuorovaikutuksen laatu kertoo paljon työyksikön ilmapiiristä, sillä eri-ikäisten välinen toimiva vuorovaikutus on merkki tasa-arvoisesta työyhteisöstä (Halme 2011, 27, 52). Taitava esimies voi vaikuttaa myönteisesti työyhteisössä vallitsevaan keskustelukulttuuriin ja ilmapiiriin, sillä hyvällä esimiehellä on erinomaiset vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot (Simström 2009, 213). Parhaiten esimies pystyy vaikuttamaan myönteisesti työpaikan keskustelukulttuuriin ja ilmapiiriin näyttämällä itse hyvää esimerkkiä siitä, miten työyhteisössä tulee toimia ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Hyvä ikäjohtaminen näkyy myönteisenä ilmapiirinä työyhteisössä.

Lähiesimiesten ikäjohtamisen taitojen kehittäminen lisää käytännössä myös henkilöstön osallisuutta, sillä osallisuuden edistäminen on olennainen osa hyvää esimiestyöskentelyä (Simström 2009, 213). Osallisuudella on suuri merkitys, sillä sen on havaittu lisäävän työhyvinvointia (Manka 2012; Harmoinen ym. 2015). Osallisuuden kokeminen vaikuttaa erittäin laajalti sekä yksilöön että työyhteisöön. Työhyvinvoinnin vahvistumisen ohella osallisuuden kokeminen aktivoi työntekijöitä kehittämään työtään ja sitouttaa heitä yhdessä tehtyihin suunnitelmiin. Samalla työntekijän ammatillinen itsetunto ja osaaminen kehittyvät. Työntekijöiden osallistaminen tekee kehittämisestä laadukkaampaa, sillä työntekijät ovat työnsä

asiantuntijoita ja siten sen parhaita kehittäjiä. Muutoksiin sitoudutaan työntekijöiden keskuudessa paljon vahvemmin, kun niihin on voinut itse vaikuttaa.

Kehittämistyön aineiston perusteella osaamisen ja tiedon siirtäminen nousi tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Tämän tunnisti myös Maunula (2016) Varkauden kaupungin organisaatioon suunnatussa opinnäytetyössään. Osaamisen ja tiedon siirtäminen on tärkeä asia työyksikön sujuvan toiminnan kannalta. Kokeneen tai avainpaikalla olevan työntekijän poislähteminen eläköitymisen tai muiden syiden vuoksi on osaamispääoman kannalta aina menetys. Näihin muutoksiin on pyrittävä varautumaan etenkin sellaisen osaamispääoman osalta, jonka menettäminen organisaatiolla ei ole varaa. (Andersson ym. 2013.) Ilmarinen (2014b, 5) toteaa suurimman osa tiedosta, jota käytämme, olevan käytännöllisesti katsoen hiljaista tietoa. Tämän näkökulman pohtiminen nostaa hiljaisen tiedon merkityksen aivan uudelle tasolle. Varkauden kaupungin ikäjohtamisen ohjelmassa osaamisen ja tiedon siirtämistä pyritään tehostamaan muun muassa mentoroinnin, työparityöskentelyn, vertaistuen, työnkierron sekä saattaen vaihtaen käytännön avulla.

Henkilöstöresurssien riittävyys ja järkevä kohdentaminen nousi kehittämistyöstä saadussa aineistossa kehityshaasteeksi. Henkilöstöresurssien vähyys ja mahdolliset organisoinnin puutteet aiheuttavat kiireen tuntua työyhteisöissä, mikä on myös Pekkarisen ja Pekan (2016) mukaan varsin yleistä kunta-alalla. Ikäjohtamisen ohjelman periaatteiden mukaisesti, kun Varkauden kaupungin organisaatiossa jossain työyhteisöstä saadaan viitteitä mahdollisesta henkilöstöresurssipuutasta tai sen uhasta, on työyksikön esimiesten yhdessä toimialan johdon ja henkilöstöpalveluiden kanssa pohdittava tilannetta ja arvioitava, missä määrin mahdollista resurssien puutetta voidaan helpottaa työn uudelleen organisoimisella ja missä määrin on tarvetta suorittaa rekrytointeja. Henkilöstöresurssien riittävydestä ja kuormituksen tasapainoisuudesta on tärkeää huolehtia, sillä siten vähennetään työhön liittyvää stressiä ja vahvistetaan työntekijöiden sitoutumista työhön (Salminen 2012). Jos työ on jatkuvasti kiireisen pakkotahtista, on tilanne työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta kestämaton.

Myös esimiehen näkyvyyden puute nousi esille kehittämistyön aineistosta, mikä osaltaan viittasi siihen, ettei esimies ole paikoitellen työyksiköissä fyysisesti tai toiminnallisesti läsnä. Toisaalta useat vastaajat pitivät työyksikön vahvuutena esimiehen kykyä innostaa ja tukea työntekijöitä, mikä viittaa esimiesten olevan läsnä ja edistävän työhyvinvointia. Vastauksissa näkyikin organisaation suuruus ja siitä johtuva työyksiköiden moninaisuus. Esimiesten läsnäolo päivittäisessä arjessa ja helposti lähestyttävyys ovat tärkeitä asioita, sillä ne osaltaan vahvistavat työhyvinvointityön johtamista päivittäisessä arjessa (Ilmarinen 2014a). Läsnäolollaan esimies voi aistia työyhteisössä vallitsevaa virettä ja olla omalta osaltaan rakentamassa hyvää työilmapiiriä. Ikäjohtamisen ohjelman mukaisessa työn uudelleen organisoinnissa huomioidaan myös esimiesten läsnäolon vahvistaminen työyksiköissä.

Haluan nostaa vielä esiin työterveyshuollon, koska sen merkitys organisaation yhteistyökumppanina työkykyyn, työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa on merkittävä (Viljamaa ym. 2015, 6). Valtakunnallisesti on havaittu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja työterveyshuollon integroitumisen asiakasorganisaatioihin jääneen puutteelliseksi. Henkilöstöriskien hallinta ei ole organisaatioissa strategisen johtamisen osa-alueena, eikä työterveyshuoltoa mielletä strategiseksi yhteistyökumppaniksi. (Halonen 2013; Rokkanen 2015.) Valtakunnallisesti yhteistyössä työterveyshuollon kanssa on siis kehityshaasteita, mitkä on syytä pitää mielessä myös Varkauden kaupungissa. Haasteet tiedostaen Varkaudessa voidaan rakentaa parempaa yhteistyötä. Varkauden kaupungin ikäjohtamisen ohjelmaan on kirjattu tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuolto seuraa henkilöstön terveydentilaa ja varmistaa työpaikkakäynneillään työolojen terveellisyyttä ja turvallisuutta yhteistyössä esimiesten ja työntekijöiden edustajien kanssa.

Osatyökykyisyyttä arvioitaessa tai varhaisen puuttumisen tilanteissa työterveyshuolto on keskeinen toimija työntekijän ongelmia ratkottaessa. Ongelmien selvittämistä helpottaa, jos organisaatiossa on käytössä varhaisen puuttumisen malli. (Andersson ym. 2013, 18.) Ikäjohtamisen ohjelmaan on liitetty Varkauden kau-



pungin oma varhaisen puuttumisen malli, niin sanottu Watti-malli, johon on yksityiskohtaisesti kirjattu menettelytavat, kun työntekijän työkyky on alentunut. Malli on jaettu varhaisen tuen vaiheeseen ja näiden keinojen osoittautuessa riittämättömiksi siirrytään tehostetun tuen vaiheeseen. Malli mahdollistaa työkyvyn menettämisen uhan alla olevien työntekijöiden tehokkaan tukemisen.

## 5.2 Prosessin tarkastelua

Tämä kehittämistyö on ollut kiinnostava projekti, sillä en olisi voinut kuvitella mielenkiintoisempaa tehtävää kuin ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen laatiminen. Mielenkiintoa lisäsi entisestään työhön liittyneet useat erilaiset vaiheet ja moniammatillinen yhteistyö, joka oli henkilöstöpalveluissa vallinneen innostuksen myötä erityisen vireää. Ohjelman laatimisessa yhdistyi hienolla tavalla kolme ammatillisesti kiinnostavaa teemaa työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja lähiesimiestyö.

Kehittämistyön eteneminen ei käynyt tylsäksi, sillä vaikka taustalla oli hyvä suunnitelma, en silti ollut osannut ottaa etukäteen huomioon kaikkea mahdollista. Työn edetessä kohtasin usein tilanteita, joissa jouduin tarkistamaan suunnitelmaani. Lopputuloksen kannalta ehkä tärkein muutos oli kehittämistiimin suunniteltua huomattavasti suurempi rooli ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen viimeistelyvaiheessa. Ilman sitä oivallusta ikäjohtamisen ohjelman luonnoksesta olisi jäänyt pois useita oleellisia yksityiskohtia eikä se olisi sisällöltään vastannut niin hyvin organisaation toiveita. Tämä yllättävien ongelmien ja tilanteiden pohdinta ja niiden ratkaiseminen tekivät työstä vielä entistäkin mielenkiintoisempaa. Huomasin, kuinka tärkeää oli kehittämistyön kuluessa reflektoida omaa toimintaa ja pohdita suunnitelmien toteuttamista. Reflektointi auttaa tunnistamaan työn moninaisia tarpeita ja säilyttämään suunnan oikeana.

Työn edetessä ymmärsin yhä selvemmin, kuinka tärkeässä asemassa lähiesimiehet ovat työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen edistämisessä. Hyvä lähiesimiestyö pitää sisällään hyvän ikäjohtamisen, sillä ikäjohtaminen on osa jokapäiväistä lähiesimiestyötä. Käytännössä esimies toteuttaa aina ikäjohtamista, kun hän on

vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa tai tekee henkilöstöä koskevia päätöksiä. Ikäjohtaminen muodostuu yhä tärkeämmäksi esimiestyön osa-alueeksi väestön ikääntyessä ja huoltosuhteen heiketessä. Työhyvinvointia ja työssäjaksamista on kyettävä edistämään ja auttamaan siten henkilöstöä jaksamaan pidempään työssään.

Moniammatillinen yhteistyö oli tärkeä osa kehittämistyötä ja osa sen mielenkiintoisinta sisältöä. Olen erittäin kiitollinen Varkauden kaupungin organisaation jäsenille, jotka osallistuivat ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen laatimiseen laajennetussa kehittämistiimissä. Erityiskiitokset kuuluvat koko prosessin ajan kehittämistyön rinnalla kulkeneille kehittämistiimin jäsenille, jotka olivat kaikessa innostuneisuudessaan korvaamattomia työtovereita. Yhteistyössä on voimaa, oli sitten kyse isosta kehittämisprojektista tai työyksikön pienryhmässä tapahtuvasta kehittämisestä. Siksi lähiesimiestenkin on tärkeää arvostaa työntekijöitään ja osallistaa heitä työnsä asiantuntijoina kehittämään työtä. Näin toimien suunnitelmat ovat aina parempia ja niiden toteuttamiseen myös sitoudutaan.

Koko kehittämistyön ajan prosessin etenemistä ohjasi siis kehittämistiimi, johon kuului minun lisäksi henkilöstöjohtaja, työhyvinvointikoordinaattori ja työsuojeluvaltuutettu. Valmisteluvaiheessa kokoonnuimme noin kuukauden välein tarkastelemaan työn etenemistä. Viestittelimme myös tarpeen mukaan sähköpostin välityksellä. Yhteyshenkilönä toiminutta työhyvinvointikoordinaattoria tapasin useammin, noin 2 – 3 viikon välein. Hänen kauttaan sain myös organisaatiosta tarvitsemi dokumentit. Kehittämistiimi vastasi pitkälti laajennettuun kehittämistiimiin työpajatyöskentelyä varten kutsuttavien henkilöiden valinnasta ja kutsujen lähettämisestä. Huolehdin lähinnä siitä, että laajennettu kehittämistiimi edusti sopivassa suhteessa eri ammattiryhmiä.

Kehittämistiimi osallistui työpajojen valmisteluun ja itse työpajoihin osana laajennettua kehittämistiimiä. Valmisteluun liittyen kehittämistiimi piti suunnittelupalaverin ennen 1. työpajaa, koska halusin varmistaa kehittämistyön kannalta erityisen tärkeiden osallistavien kehittämismenetelmien toteutuksen onnistumisen. So-

vimme palaverissa työnjaosta, tarkastimme kokoontumistilat ja kävimme läpi työpajan toteutuksen yksityiskohdat. Työpaja 2. ei vaatinut niin suurta etukäteisvalmistelua, sillä sopivat kokoontumistilat ja tarvittavat välineet olivat jo olemassa. Itseluottamuskin oli kasvanut onnistuneen 1. työpajan toteutuksen myötä. Suunnittelin kuitenkin huolella 2. työpajan toteutuksen. Halusin myös laajennettuun kehittämistiimiin lisää organisaation ylemmän johdon edustajia, koska uskoin sen helpottavan valmiin ohjelman juurruttamista. Päädyimmekin kehittämistiimin toimesta kutsumaan lisää ylemmälle johdon edustajia 2. työpajaan.

Viimeistelyvaiheessa kootessani varsinaista esitystä ikäjohtamisen ohjelmaksi tarvitsin kehittämistiimin apua enemmän kuin olin tutkimussuunnitelmaa laatiessa arvioinut. Tarkastellessani kokoamaani aineistoa tiedostin voimakkaasti, että ilman tiivistä yhteistyötä kehittämistiimin kanssa ohjelma ei tulisi sisällöltään vastaamaan riittävästi organisaation tarpeita. Viimeistelyvaiheessa konsultoin kehittämistiimiä lähettämällä ohjelmaluonnoksia sähköpostilla heidän kommentoitavakseen. Pidimme myös viimeistelypalaverin, jossa tarkastelimme siinä vaiheessa jo lähes valmista luonnosta. Ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen viimeistely jatkui yhdessä kehittämistiimin kanssa sen luovutuspäivään 15.12.2017 saakka. Kehittämistiimi oli siis koko kehittämistyön ajan tukenani, ja tiimin rooli korostui vähitellen prosessin edetessä kohti loppuaan.

Suurimmaksi yksittäiseksi haasteeksi kehittämistyössä muodostui sisällönanalyysi, sillä se yllätti täysin vaativuudellaan ja työmäärällään. Hyvin erilaisten aineistojen käsittely, yhteismitallistaminen ja redusointi osoittautui todella haastavaksi tehtäväksi. Aineiston suuresta määrästä johtuen eteneminen tuntui tuskastuttavan hitaalta. Tehtävä vaati paljon ajatustyötä eikä suunnan pitäminen oikeana ollut aina helppoa. Analyysiä olisi helpottanut, jos olisin ymmärtänyt jo suunnitteluvaiheessa rajata tarkemmin analysoitavan aineiston. Perusteellisuuden taipuvaisena yritin ottaa analyysiin kaiken mahdollisen. Aina perusteellisuuteen ei ole järkevää, sillä olisi kyettävä miettimään myös tarkoituksenmukaisuutta ja punnita näitä kahta keskenään.

Aivoriiheen paneuduin huolella, sillä koin sen toteuttamisen haastavaksi ja toisaalta myös erityisen tärkeäksi vaiheeksi kehittämistyössä. Olimme siirtymässä käyttämään osallistavia kehittämismenetelmiä ja koin tärkeäksi saada varsinaisen kehittämisen hyvin käyntiin. Erityisen paljon käytin aikaa aivoriihen teemakysymysten laadintaan, koska uskoin sen olevan avain onnistuneeseen aivoriihen toteutukseen. Oletukseni osui oikeaan, sillä sain aivoriihessä ennakolta muodostamiini neljään laaja-alaisen teemakysymykseen runsaasti ideoita.

Learning cafe -istuntoon valmistauduin 1.työpajan hyvien kokemusten rohkaisevana enkä ollut enää lainkaan yhtä huolissani lopputuloksesta. Mietin tarkkaan teemakysymysten sisältöä. Halusin löytää erilaisen lähestymistavan aivoriiheen verrattuna ja niinpä muotoilin kolme yksityiskohtaisempaa teemakysymystä aiheista, joihin erityisesti kaipasin lisää sisältöä. Learning cafesta saamaani aineistoa tarkastellessa silmiinpistävää oli aineiston erilaisuus aivoriiheen verrattuna. Aivoriihessä oli paljon erilaisia ideoita hieman hajanaisestikin. Learning cafessa ideoita oli vähemmän, ja ne olivat yksityiskohtaisempia. Tämä osoitti minulle, että olin onnistunut löytämään 2. työpajassa erilaisen lähestymistavan ikäjohtamisen ohjelman kokoamiseen enkä vain toistanut itseäni.

Lähdin kirjoittamaan sisällönanalyysin ja työpajojen tulosten perusteella luonnosta ikäjohtamisen ohjelmasta teema kerrallaan kokonaisina lauseina ja kappaleina. Yritin käyttää samoja teemoja ohjelman jäsentämisessä kuin sisällönanalyysiä tehdessä, mutta jäsenitys ei tuntunut luontevalta eikä se kuvannut riittävän täsmällisesti ohjelman sisältöä. Päädyin muotoilemaan jäsenityksen aineiston perusteella, mikä osoittautui oikeaksi valinnaksi, sillä ohjelman osaset alkoivat löytää nopeasti oikean paikkansa. Tässäkin vaiheessa korostui reflektiova pohdinta, jota tein todella paljon.

Jäsensin ohjelman viiden pääotsikon alle, jotka olivat ohjelman tavoitteet, ikäjohtamisen taitojen vahvistaminen, henkilöstöjohtamisen toiminnot osana ikäjohtamista, terveys ja toimintakyky sekä ohjelman arviointi ja päivittäminen. Henkilöstöjohtamisen toimintojen alla käsittelin omina alalukuinaan rekrytointia, perehdy-

tystä, osaamisen kehittämistä, kehityskeskusteluita, työyhteisötaitoja, palkitsemista ja viestintää. Terveys ja toimintakyky -otsikon alla käsittelin työterveyshuollon ja työsuojelun rooleja, varhaisen puuttumisen mallia sekä TYKY-toimintaa.

Ohjelmasta muodostui mielestäni sopivan tiivis paketti, sillä sen pituudeksi muotoutui 18 sivua kuin luonnostaan aineistoa kerätessä ilman tiivistämisen tarvetta. Prosessina luonnoksen kirjoittaminen oli kiintoisa, sillä siihen liittyi paljon pohdintaa ja yhteistyötä kehittämistiimin kanssa. Oli innostavaa huomata, kuinka ohjelma rakentui vähitellen ja sen osat löysivät oman paikkansa yhteistyössä kehittämistiimin kanssa.

Viimeistelypalaverissa arvioimme ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen toteuttamista SWOT-analyysin avulla. Ennakolta olin vähän epävarma analyysin tekemisen tarkoituksenmukaisuudesta. Epäilykseni kuitenkin hälvenivät analyysin toteuttamisen myötä. Ymmärsin, kuinka tärkeää on pohtia ikäjohtamisen ohjelman kaltaista isoa kokonaisuutta eri näkökulmista etsien vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Näiden kaikkien näkökulmien tunteminen on avain toiminnan edelleen kehittämiseen. Pelkistetysti sanottuna kyse on vahvuuksien ja mahdollisuuksien maksimoimisesta ja vastaavasti heikkouksien ja uhkien minimoimisesta. Suosittelen lämpimästi Varkauden kaupungin yhteistyötoimikunnalle SWOT-analyysin käyttämistä ikäjohtamisen ohjelman kehittämisen työkaluna.

Olen yllä tarkastellut kehittämistyön prosessin toteutusta. Luku on hyvä lopettaa pohtimalla kehittämistyön tuloksena valmistuneen ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen sisältöä lähinnä siitä näkökulmasta, mitä uutta organisaation ikäjohtamiseen löysimme kehittämistyö aikana. Ohjelmassa on luonnollisesti paljon vanhaa, jo käytössä olevaa toimintaa, mutta on myös uusia kehittämistyön aikana esiin nousseita asioita. Ohjelma jo itsessään on uutta, mikä on arvo sinänsä, sillä sellaista ei ole aikaisemmin Varkauden kaupungin organisaatiossa tehty. Seuraavaksi tarkastelen siis asioita, joihin ikäjohtamisen ohjelman luonnos on tuonut jotain uutta.

Perehdytykseen luotiin yhtenäinen toimintamalli, johon kuului työyksikkökohtaisen perehdytys suunnitelman laatiminen, perehdytysvastaavien valitseminen työyksiköihin, henkilökohtaisten perehdyttäjien valinta, apulomakkeen käyttö perehdytyksessä ja perehdytyksen dokumentointi. Perehdytyksestä on suora jatkumo kehityskeskusteluihin, sillä perehdytykseen jälkeen toteutettavassa työntekijän ja esimiehen välisessä palautekeskustelussa, sovitaan ensimmäinen kehityskeskustelu, ”tervetulokeskustelu”, noin kahden kuukauden päähän työsuhteen alkamisesta. Kehityskeskustelut jatkuvat tästä eteenpäin pääsääntöisesti vuoden välein kokko työkaaren ajan sisällöllisen painotuksen hieman muuttuessa iän karttuessa. Kehityskeskustelut ovat mielestäni yhdessä arvojen ja asenteiden kanssa keskeistä perustaa, johon koko ikäjohtaminen rakentuu. Kehittämistyön suurimpia oivalluksia oli ymmärtää kehityskeskustelujen tärkeys ikäjohtamisessa.

Arvoihin ja asenteisiin päätettiin pyrkiä vaikuttamaan koko organisaatiotasolla. Tarkoituksena on luoda kaupungin yhteistyötoimikunnassa yhteiset työelämän pelisäännöt, eräänlainen ”Pro työyhteisö -julistus”. Tavoitteena on saada jokainen työntekijä oivaltamaan vastuunsa työyhteisön työhyvinvoinnin rakentajana ja näin vaikuttaa koko organisaatiotasolla työhyvinvointiin ja työyhteisötaitojen kehittymiseen. Esimiesten ikäjohtamistaitojen epätasaisuutta pyritään tunnistamaan luomalla Pro-esimiespassi, joka määrittelee lähiesimiestyölle vähimmäisvaatimukset. Passin avulla henkilöstöpalveluiden on helpompi kartoittaa, missä työyhteisöissä ikäjohtamisen taidoissa on pahimmat puutteet ja kohdentaa interventioita näihin yksiköihin.

Myös viestinnän toimivuuteen kiinnitettiin huomiota ja sen jatkuvaan kehittämiseen. Viestinnässä pyritään jatkossa selkeyteen, avoimuuteen ja oikea-aikaisuuteen. Kehittämistyön aineistosta kävi ilmi, että viestintä koettiin tehottomaksi. Eri-tyisesti muutoksissa tulee tiedottamisen olla tehokasta, sisällöltään oikeaa ja oikea-aikaista. Pääasiallisen viestintäkanavan Intran kehittämiseen panostetaan erityisesti.

Työterveyshuollon roolia ja siihen läheisesti liittyvää Varkauden kaupungin aktiivinen työkyvyn tukeminen -mallin (WATTI) kokonaisuutta ikäjohtamisen ohjelma jäseni ja selkeytti. Ohjelman kokoamisen yhteydessä työterveystarkastusten yleistä viiden vuoden toteutusväliä pudotettiin kolmeen vuoteen. Ikääntyvien työntekijöiden tiiviimpää työterveystarkastusten ikärajaa laskettiin 62 vuodesta 58 vuoteen. Ikäjohtamisen ohjelman ikäsidonnaisten vaikutusten mittaamista varten oivallettiin liittää puolivuositain työhyvinvointia mittaavan pulssikyselyn taustatietoihin vastaajan ikäryhmä vaihtoehdoin nuori, keski-ikäinen tai ikääntynyt. Ohjelman vaikuttavuuden arviointiin valittiin mittarit, joiden mukaan ohjelman vaikuttavuutta seurataan kaupungin yhteistyötoimikunnassa. Kaupungin yhteistyötoimikunta päivittää ikäjohtamisen ohjelman kahden vuoden välein. Näin turvataan vaikuttavuuden seuranta ja ohjelman päivittäminen.

Ajatukseni on, että organisoitu ikäjohtamisen eteen tehtävä työ on vasta alkutai-paleella Varkauden kaupungin organisaatiossa. Tie on avattu ja valmiina uusien ikäjohtamisen innovaatioiden etsimiselle. Vanhenevan päälle on hyvä rakentaa uutta tai löytää aivan uusia innovaatioita, tärkeintä on jatkuva uudistuminen.

### **5.3 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys**

Kehittämistyön luotettavuutta ja riippumattomuutta pohdittaessa on huomioitava, että kehittämistoiminnan ja tutkimustoiminnan arvoissa ja intresseissä on jossain määrin eroja. Eroavaisuudet liittyvät siihen, että kehittämistoiminnan suhde riippumattomuuteen ei ole niin yksiselitteinen kuin tutkimustoiminnan. Kehittämistoiminnan tavoitteena on saada aikaan muutosta. Silloin joudutaan miettimään, kenen päämääriä muutos palvelee ja kuka laatii kehittämisen tavoitteet. Kehittämistoiminnan yksi keskeisimmistä periaatteista on pyrkimys osallistaa henkilöstöä. (Toikko & Rantanen 2009, 44 - 89.)

Tämä kehittämistyö tehtiin johtamisen näkökulmasta, joten on luonnollista, että organisaation johto määritteli kehittämisen reunaehdot. Kehittämistyöhön osallistui kuitenkin esimiesten ja henkilöstöpalvelujen työntekijöiden ohella luottamusmiehiä ja työsuojeluvaltuutettuja, jotka edustivat samalla työntekijöitä. Kaikki

nämä yhdessä osallistuivat ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen ideointiin laajennetun kehittämistiimin jäsenenä kahdessa työpajassa.

Laadulliselle aineistolle on tyypillistä, että samasta aineistosta voidaan päätyä erilaisiin tulkintoihin (Kananen 2012, 116). Riippumattomuus ei siis toteudu siinä mielessä, että ulkopuolinen henkilö välttämättä päätyisi samaan lopputulokseen aineiston pohjalta. Riippuvuutta voidaan arvioida niin sanotulla vertaisarvioinnilla. Tämä edellyttää kehittämistyön prosessin huolellista dokumentointia. (Kananen 2015, 353; Hirsjärvi ym. 2007, 232.)

Tarkka dokumentointi vahvistaa myös kehittämistyön prosessin siirrettävyyttä, vaikka laadullisilla menetelmillä pyritään yleistettävyyden sijaan ilmiön ymmärtämiseen. Tästä johtuen kehittämistyön siirrettävyys onkin yksin siirtäjän vastuulla. (Kananen 2015, 353.) Kehittämistyön, jonka toteutuksessa on käytetty kvalitatiivisia menetelmiä, luotettavuutta voidaan arvioida myös käsitteiden uskottavuus ja siirrettävyys avulla. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että menetelmien tulokset on raportoitu niin selkeästi, että lukija voi ymmärtää, miten analysointi on edennyt ja mitkä ovat olleet menettelyn vahvuudet ja puutteet. Siirrettävyyden varmistaminen edellyttää koko kehittämistyön prosessin ja sen taustojen huolellista kuvausta. Luotettavuutta pyritään usein lisäämään liittämällä suoria lainauksia kerätystä aineistosta. Tuolloin on tärkeää huolehtia, että tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyys ei paljastu esimerkiksi murresanontojen vuoksi. Suositeltavaa onkin muokata alkuperäiset ilmaisut yleiskielen mukaisiksi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160.)

Käytin kehittämistyössä laadullisia tutkimusmenetelmiä, joten siihen liittyi monia samoja eettisiä näkökulmia kuin tutkimustyöhön. Niin tutkijoiden kuin kehittämistyön tekijöidenkin on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Suomeen on perustettu monia julkisia toimielimiä, jotka valvovat tutkimusten eettisyyttä ja asianmukaisuutta. Eettisyyttä ja asianmukaisuutta valvoo muun muassa tutkimuseettinen neuvottelukunta (ETENE), joka on koonnut omat ohjeensa tieteellisistä menettelytavoista. (Hirsjärvi 2007, 23.)



Tutkimusmenetelmien käyttö on eettisesti luotettavaa ja hyväksyttävää vain, jos niitä käytettäessä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on koonnut eettisestä näkökulmasta tärkeimmät hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdat, joista mainitsen tässä kehittämistyön kannalta keskeisimpiä. Tutkimuksellisten menetelmien käytössä on noudatettava tiedeyhteisön keskeisiä periaatteita rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta. Tämän lisäksi tutkimusmenetelmien käytön on oltava tieteellisten kriteerien mukaista. Kehittämistyön tekijän on kunnioitettava tutkijoiden työtä ja viitattava niihin asianmukaisesti. Tietosuojasta on huolehdittava ja kehittämistyöhön on hankittava tarpeen mukaiset luvat. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tein sopimuksen kehittämistyön toteuttamisesta ikäjohtamisen ohjelman luonnoksen laatimiseksi Varkauden kaupungin organisaatiota edustaneen henkilöstöjohtajan kanssa 1.2.2017. Kehittämistyö perustui organisaatiosta saamieni valmiiden dokumenttien analysointiin ja yhteistyöhön valikoitujen organisaation työhyvinvoinnin ja työsuojelun ammattilaisten, esimiesten, työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiesten kanssa osallistavia kehittämismenetelmiä hyödyntäen. Koko kehittämistyön ajan suhtauduin kunnioittavasti kaikkiin prosessiin osallistuneisiin kehittämistiimin ja laajennetun kehittämistiimin jäseniin.

Olen pyrkinyt tarkkaan kehittämistyön prosessin dokumentointiin, sillä tavoitteenani on ollut tehdä toiminnastani läpinäkyvää. Saavuttaakseni mahdollisimman hyvän läpinäkyvyyden olen liittänyt raportin yhteyteen kopiot sisällönanalyysin ja työpajojen tuotoksista sekä kopion valmiista esityksestä ikäjohtamisen ohjelmaksi. Työpajojen alkuperäiset tuotokset olen säilyttänyt huolellisesti. Sisällönanalyysiä varten käyttöön saamani dokumentit ovat olleet pelkästään sähköisessä muodossa ja vain minun käytettävissäni tallennettuna ainoastaan ammattikorkeakoululta opintojen ajaksi käyttöön saamalleni OneDrive - opiskelualustalle. Olen raportoinut dokumenteista totuudenmukaisesti ja käsitellyt niitä koko kehittämistyön ajan luottamuksellisesti, eivätkä ulkopuoliset ole voineet niitä nähdä. Kehittämistyön valmistuttua poistan kaikki sähköiset dokumentit.

Kirjallisten lähteiden käytössä olen ollut huolellinen ja kunnioittanut alkuperäisiä kirjoittajia merkitsemällä lähdemerkinnät asianmukaisesti. Raportissa käyttämäni suorat lainaukset ja liitteenä olevien sisällönanalyysien suorat lainaukset olen tarkastanut ja varmistanut, ettei niissä ole sanontoja, joiden perusteella vastaajan henkilöllisyys voisi paljastua. Joitain lainauksia lyhensin poistaen lainauksen alusta tai lopusta tehokeinona käytetyn epäolennaisen ilmaisun. Aineiston perusteella vastaajat eivät siis ole tunnistettavissa. Myös liitteenä olevasta laajennetun kehittämistiimin kutsukirjeestä poistin kutsuttujen nimitiedot. Kokonaisuutena olen pyrkinyt olemaan raportoinnissa rehellinen ja avoin sekä turvaamaan kaikin tavoin kehittämistyöhön osallistuneiden ja aineistossa mainittujen henkilöiden anonymiteetin. Avoimuuteen liittyen olen pyytänyt Varkauden kaupungin organisaation edustajia tarkastamaan tämän raportin ennen sen julkaisua. Koen etuudekseni ja velvollisuudekseni toimia työelämäyhteistyökumppanin toivomalla tavalla ja olla mukana käynnistämässä ikäjohtamisen ohjelman juurruttamista organisaatioon esittelemällä ohjelmaa esimiehille suunnatussa infotilaisuudessa ja tarvittaessa muissakin yhteyksissä.

#### **5.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkekehittämisaiheet**

Kehittämistyö tuotos, esitys ikäjohtamisen ohjelmaksi, tulee toimimaan Varkauden kaupungin organisaation määrittämässä muodossa lähiesimiesten päivittäisenä työkaluna henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa. Sen avulla edistetään työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Pidemmällä aikavälillä tavoitteena on työurien piteneminen ja työhyvinvoinnin myönteinen kehitys koko organisaatiotasolla. Ohjelmaan kirjatulla menettelyillä, kohdistamalla esimiehille koulutusta, ohjausta ja konsultointia, tasoittuvat vähitellen esimiesten ikäjohtamistaitojen epätasaisuudet. Myös työntekijöiden yksilöllinen urasuunnittelu tehostuu säännöllisten, suunnitelmallisten kehityskeskusteluiden myötä. Tämä vahvistaa työntekijöiden ammatillista kehitystä, millä on myönteistä vaikutusta työhyvinvointiin.

Kehittämistyössä pyrittiin ymmärtämään kehittämisen kohteena olevan ilmiötä, joten työ ei sellaisenaan ole hyödynnettävissä missään muussa ympäristössä. Kehittämistyön prosessia voidaan kuitenkin soveltaa toisessa ympäristössä, vaikka

jokainen organisaatio on yksilöllinen tarpeineen ja erityispiirteineen. Liitteenä olevan luonnoksen ikäjohtamisen ohjelmasta voi huomioida yhtenä yksilöllisenä tapana koota ikäjohtamisen ohjelma. On hyvä nähdä esimerkkejä erilaisista toteuttamistavoista, kun alkaa kokoamaan johonkin organisaatioon yksilöllistä ikäjohtamisen ohjelmaa. Useisiin eri malleihin tutustuminen auttaa hahmottamaan ikäjohtamisen ohjelman toteuttamisen moninaisia mahdollisuuksia.

Jatkossa olisi mielenkiintoista kehittää ikäjohtamisen ohjelman yhteyteen malleja, joiden avulla ikäjohtamisen ohjelman juurruttamista voitaisiin edistää eri toimialoilla ja työyksiköissä käytännön jokapäiväisessä lähijohtamisessa. Näin voitaisiin varmistaa, että ikäjohtamisen ohjelma ei jää arjen toiminnasta irralliseksi dokumentiksi vaan siitä muodostuu jokapäiväinen työväline.

## LÄHTEET

- Airila, A. 2015. Work characteristics, personal resources, and employee well-being: A longitudinal study among Finnish firefighter. Finnish Institute of Occupational Health. People and Work Research Report 109. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153495/workchar.pdf?sequence=1> [viitattu 17.3.2017].
- Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen\\_ActaE%20147.pdf?sequence=2](http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen_ActaE%20147.pdf?sequence=2) [viitattu 18.3.2014].
- Andersson, B., Haggrèn, K., Harin, K., Lantola, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärvä, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.akava.fi/files/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf> [viitattu 24.6.2017].
- Aromaa, A. & Koskinen, S. 2010 (toim.). Suomalaisten työkyky ja terveys 2000-luvulla. Työsuojelurahaston 11/2010. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80299/346e246c-991f-4ca3-a7f7-3813415facf3.pdf?sequence=1> [viitattu 30.4.2017].
- Bonsdorff, M. 2009. Intentions of Early Retirement and Continuing to Work Among Middle-aged and Older Employees. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21764/9789513936730.pdf?sequence=1> [viitattu 25.3.2017].
- Dufva, H. 2012. Eläkkeelle siirtymisen kynnyksellä. Eläkkeellesiirtymisilmiön monitasoinen tarkastelu. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-0657-1/urn\\_isbn\\_978-952-61-0657-1.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0657-1/urn_isbn_978-952-61-0657-1.pdf) [viitattu 25.3.2017].
- Ekonen, M., Timonen, J., Koponen, S., Lämsä, A.-M., Saarisilta, J., Hauvala, H., Haaranen, M. & Salminen, H. 2014. Uudistava johtaminen. Työkaluja Pk-yritysten esimiestyön ja työyhteisön toimivuuden parantamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80359/JAMKJULKAISUJA1832014\\_web.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80359/JAMKJULKAISUJA1832014_web.pdf?sequence=1) [viitattu 28.1.2018].
- Eneh, V., Vehviläinen-Julkunen, K. & Kvist, T. 2012. Nursin leadership practice as perceived by Finnish nursin staff: high ethics, less feedback ja rewards. *Journal of Nursin Management* 20, 159 - 169. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.xamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4d502b8c-5490-4445-8430-fb4e5a913222%40sessionmgr101> [viitattu 20.4.2017].

Flinkman, M. 2014. Young registered nurses` intent to leave the profession in Finland – A mixed-method study. Turun yliopisto. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.doria.fi/ezproxy.xamk.fi:2048/bitstream/handle/10024/95711/AnnalesD1107Flinkman.pdf?sequence=2> [viitattu 16.4.2017].

Hakonen, N., Heikkinen, M., Tamminen, H. & Tanskanen, R. (toim.) 2015. Hyvästä parempi. Kunta-alan työelämän kehittämisopas. Työturvallisuuskeskus TTK. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/4635/Hyvasta\\_parempi.pdf](https://ttk.fi/files/4635/Hyvasta_parempi.pdf) [viitattu 28.4.2017].

Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf?sequence=1> [viitattu 10.1.2017].

Halonen, K. 2013. Pari askelta jäljessä – tuurilla mennään. Tutkimus suomalaisten organisaatioiden ja työterveyshuollon toteuttamasta henkilöstöriskienhallinnasta strategisen johtamisen välineenä. Aalto-yliopisto. Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Työpsykologia ja johtaminen. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11464/isbn9789526054476.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 25.3.2017].

Halttunen-Sommardahl, R. 2015. Osallistavia menetelmiä ja rakenteita sosiaaliviraston työssä – Opas sosiaaliviraston työntekijöille. PDF-dokumentti. Päivitetty 27.10.2015. saatavissa: [https://moodle.xamk.fi/pluginfile.php/753925/mod\\_resource/content/1/2008\\_osallistavat\\_menetelma.pdf](https://moodle.xamk.fi/pluginfile.php/753925/mod_resource/content/1/2008_osallistavat_menetelma.pdf) [viitattu 21.5.2017].

Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1> [viitattu 28.1.2018].

Harmoinen, M., Niiranen, V., Helminen, M. & Suominen, T. 2015. Arvostava johtaminen sitoutumisen, urakehityksen ja joustavuuden edistäjänä terveysalan työssä. *Tutkiva hoitotyö* 2, 4 - 13.

Hellstén, K. 2014. Työn fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus vanhustenhoidossa – seurantatutkimus ergonomisen kehittämistyön tuloksista. Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Luettavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/98971/AnnalesC391Hellsten.pdf?sequence=2> [viitattu 18.3.2017].

Hietikko, E. 2008. Tuotekehitystoiminta. 1. painos. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.

Ilmarinen. 2014a. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Ilmarinen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf> [viitattu 15.11.2017].

Ilmarinen. 2014b. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista – keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Ilmarinen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf> [viitattu 31.1.2018].

Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113957/URN%3aNB%3afe201504226126.pdf?sequence=1> [viitattu 24.3.2017].

Innokylä. 2017. Learning cafe eli oppimiskahvila. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539> [viitattu 21.5.2017].

Issakainen, M. 2014. Masennuksen kokeneet nuoret työelämässä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:25. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116287/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3501-3.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116287/URN_ISBN_978-952-00-3501-3.pdf?sequence=1) [viitattu 17.4.2017].

Itella. 2015. Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. PDF-dokumentti. Päivitetty 8.3.2015. Saatavissa: [http://tyohyvinvointisaa-tio.fi/data/documents/tyokalupakki\\_osallistamiseen\\_ja\\_ongelmanratkaisuun.pdf](http://tyohyvinvointisaa-tio.fi/data/documents/tyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongelmanratkaisuun.pdf) [viitattu 20.5.2017].

Jokinen, T. 2010. Tuotekehitys. Teoksen Tapani Jokinen: Tuotekehitys, 6. painos (2001) korjattu ja päivitetty laitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://lib.tkk.fi/Reports/2010/isbn9789526033204.pdf> [viitattu 29.4.2017].

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Karjalainen, T. 2007. Yhdistä ideointityökaluilla luovan ajattelun eri ulottuvuudet – Aivorihi, ryhmittelykaavio sekä kalanruokaavio. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.gk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/yhdistae-ideointityoekaluilla-luovan-ajattelun-eri-ulottuvuudet/> [viitattu 12.4.2017].

Kettunen, H. & Nyyssönen, M. 2017. Johtamalla työhyvinvointia. Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä työhyvinvointia tukevasta johtamisesta Varkauden kaupungissa. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyö (yamk). WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127819/Kettunen\\_Hanna%20-%20Nyyssonen\\_Marjut.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127819/Kettunen_Hanna%20-%20Nyyssonen_Marjut.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 20.11.2017].

Keva. 2017. Eläkkeelle siirtyneiden määrä vuosittain 2003 – 2016. Keva. Tuloste.

Kinnunen-Amoroso, M. 2016. Work-related stress: Management method and collaboration between occupational health service and workplaces in Finland. University of Helsinki. Department of Public Health. Dissertation. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/166329/WORKRELA.pdf?sequence=1> [viitattu 25.3.2017].

Koivu, A. 2013. Clinical Supervision and Well-being at Work. A Four-year Follow-up Study on Female Hospital Nurses. University of Eastern Finland. Health Science. Dissertation. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1148-3/urn\\_isbn\\_978-952-61-1148-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1148-3/urn_isbn_978-952-61-1148-3.pdf) [viitattu 16.4.2017].

Kuikka, P. & Paajanen, T. 2015. Työstä ja tarkkaavaisuudesta. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129591/Tarkkaavaisuus\\_nettiin%20\(002\).pdf?sequence=3](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129591/Tarkkaavaisuus_nettiin%20(002).pdf?sequence=3) [viitattu 29.4.2017].

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopiston julkaisuja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Anna-les%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4> [viitattu 20.3.2017].

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6> [viitattu 5.1.2017].

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044> [viitattu 3.1.2017].

Laschinger, H. & Fida, F. 2014. New nurse's burnout a workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research* 1, 19 - 23. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://ph5api.tnq.co.in/app/web/index.php/renderPdf/6f27257520bbdbef77257491581f1b?type=view> [viitattu 20.4.2017].

Lehtonen, J.-M. (toim.) 2004. Tuotantotalous. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampereen yliopisto. Kas-

vatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67375/951-44-5949-0.pdf?sequence=1> [Viitattu 17.1.2017].

Manka, M.-L. Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoilla. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synnergos. Tampereen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf) [viitattu 26.3.2017].

Manka, M.-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tulokellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas\\_netti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf) [viitattu 26.3.2017].

Maunula, A.-K. 2016. Eläkeikää lähestyvien työntekijöiden työhyvinvointi ja ikäjohtaminen Varkauden kaupungissa. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Opin näytetyö (yamk). WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115945/OPINNAYTE-TYO\\_%20Anna\\_Maunula.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115945/OPINNAYTE-TYO_%20Anna_Maunula.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 20.11.2017].

Munir, F., Nielsen, K., Garde, A., Albertsen, K. & Carneiro, I. 2012. Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management* 20, 512 - 521. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.xamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=acd9d393-fce1-4918-bf4a-013d82d0b548%40sessionmgr120> [viitattu 18.4.2017].

Opetushallitus 2016. Mind Map. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/mind\\_map](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mind_map) [viitattu 16.11.2017].

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Finnish Institute of Occupational Health. People and Work Research Reports 107. PDF-dokumentti. Luetta- vissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153421/stayingw.pdf?sequence=1> [viitattu 17.3.2017].

Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Sep- pänen, J., Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtami- sessa. Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Työterveyslaitos. PDF-doku- mentti. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteisty-olla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1> [viitattu 24.3.2017].

Pekkarinen, L. & Pekka, T. 2016. Julkisen alan työhyvinvointi 2016. Kevan tutki- muksia 1/2016. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2016.pdf> [vii- tattu 11.1.2017].



Perhoniemi, R. 2014. Julkisen sektorin työntekijöiden odotuksia eläkkeelle siirtymisestä. *Yhteiskuntapolitiikka* 444 - 449. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125325/perhoniemi.pdf?sequence=1> [viitattu 11.1.2017].

Pihlajasaari, P. 2015. Eettinen organisaatiokulttuuri. Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/47856/978-951-39-6410-8\\_v%C3%A4it%C3%B6s12122015.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/47856/978-951-39-6410-8_v%C3%A4it%C3%B6s12122015.pdf?sequence=1) [viitattu 18.3.2017].

Rokkanen, T. 2015. Työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyö työpaikan tarpeiden arvioinnissa. Työterveyslaitos. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 45. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97034/978-951-44-9845-9.pdf?sequence=1> [viitattu 25.3.2011].

Ruoholinna, T. 2009. Ikääntyvät työelämässä. Päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja koulutuksen. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/50502/AnnalesC288Ruoholinna.pdf?sequence=1> [viitattu 25.3.2017].

Salminen, H. 2012. The Significance of Perceived Development Opportunities in the Context of Retention. School of Business and Economics of the University of Jyväskylä. Dissertation. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40657/978-951-39-4988-4.pdf?sequence=1> [viitattu 22.3.2014].

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilökunnan arvioimana. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/66499/978-951-44-7742-3.pdf?sequence=1> [viitattu 10.1.2017].

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Toimintakonsepti osatyökykyisten työllistämiseksi. Osatyökykyiset töissä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:29. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126176/RAP\\_2013\\_29\\_Toimintakonsepti%20osaty%C3%B6kykyisten%20ty%C3%B6llistymiseksi.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126176/RAP_2013_29_Toimintakonsepti%20osaty%C3%B6kykyisten%20ty%C3%B6llistymiseksi.pdf?sequence=1) [viitattu 17.4.2017].

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Tampere University Press.

Toppinen-Tanner, S. (toim.), Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. Työ @ Elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän sovittamiseksi. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131549/Ty%C3%B6ja%20el%C3%A4m%C3%A4.pdf?sequence=1> [viitattu 26.3.2017].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) [viitattu 5.1.2018].

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>. [viitattu 11.1.2017].

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383> [viitattu 17.4.2017].

Työturvallisuuskeskus 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. PDF-dokumentti. Päivitetty 28.9.2015. Saatavissa: [https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia\\_yhteistyolla.pdf](https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf) [viitattu 4.9.2017].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> [viitattu 3.1.2017].

Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Terveyshallintotiede. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514291128.pdf> [viitattu 26.3.2017].

Uusi-Kakkuri, P. 2017. Transformational leadership and leading creativity. Vaasan yliopisto. Liiketalouden tiedekunta. Artikkeliväitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-749-1.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-749-1.pdf) [viitattu 11.1.2018].

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Varkauden kaupunki 2014. Työsuojelun toimintasuunnitelma 2014 – 2017.

Varkauden kaupunki 2016a. Henkilöstökertomus 2015.

Varkauden kaupunki 2016b. Päihdeohjelma 2016.

Varkauden kaupunki 2017a. Henkilöstökertomus 2016.

Varkauden kaupunki 2017b. Henkilöstökysely 2017. Toimialue Sivistystoimi. Balentor.

Varkauden kaupunki 2017c. Henkilöstökysely 2017. Toimialue Sosiaali- ja terveystoimi. Balentor.

Varkauden kaupunki 2017d. Henkilöstökysely 2017. Toimiala Tekninen toimi. Balentor.

Varkauden kaupunki 2017e. Henkilöstökysely 2017. Toimiala Yleishallinto. Balentor.

Varkauden kaupunki 2017f. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2017.

Varkauden kaupunki s.a. Watti = Varkauden kaupungin aktiivinen työkyvyn tukeminen - malli.

Viitasalo, N. 2015. Varttuneet ja ikäsyrrjintä työelämässä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98155/978-951-44-9967-8.pdf?sequence=1> [viitattu 25.3.2017].

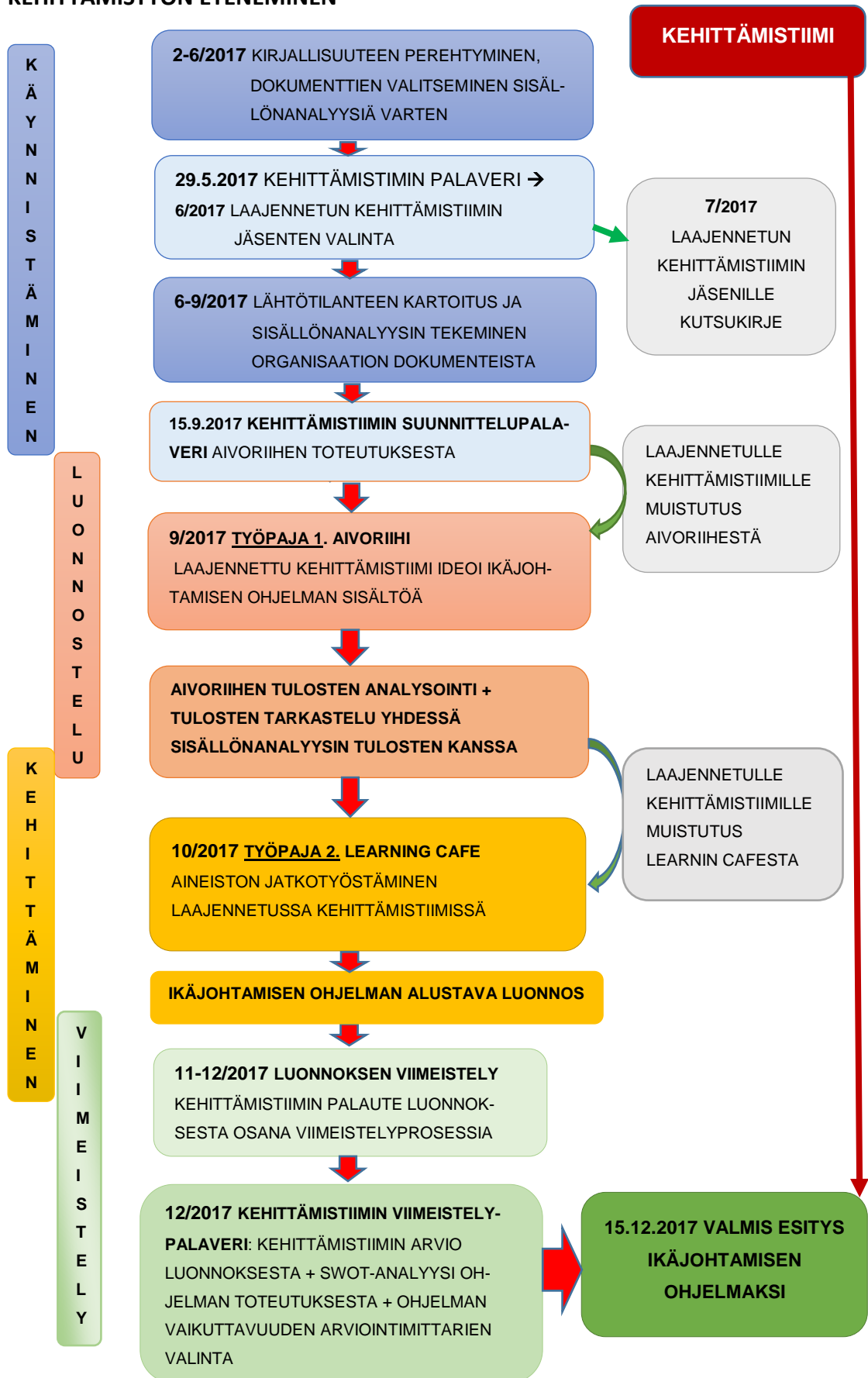
Viljamaa, M., Uitti, J., Juvonen-Posti, P., Vihtonen, T., Oksa, P., Turunen, J., Pensola, T., Palmgren, H. & Kurppa, K. 2015. Työterveysyhteistyöllä vaikuttavuutta työkyvyn tukeen. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/127064/Tyoterveysyhteisty\\_o\\_opas\\_102015%20%28002%29.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/127064/Tyoterveysyhteisty_o_opas_102015%20%28002%29.pdf?sequence=1) [viitattu 30.4.2017].

Virtuaalinen ammattikorkeakoulu 2012. Vuorovaikutuksellinen reflektio. WWW-dokumentti. Päivitetty 4.7.2012. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289457551/1194290750516.html> [viitattu 18.5.2017].

Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa - näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116721/Ikajohtaminen\\_Euroopassa.pdf?sequence=4](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116721/Ikajohtaminen_Euroopassa.pdf?sequence=4) [viitattu 24.3.2017].

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325#L2P7> [viitattu 11.1.2017].

## KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN



## KEHITETÄÄN YHDESSÄ IKÄJOHTAMISTA VARKAUDEN KAUPUNGISSA

Varkauden kaupungin strategisiksi tavoitteiksi on asetettu työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistäminen. Tavoitteiden pohjalta on käynnistetty työhyvinvointiprojekti, jonka yhtenä osa-alueena pyrimme edistämään hyvän esimiestyön toteutumista.

Esimiestyöhön panostaminen on tärkeää, sillä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämässä henkilöstöjohtaminen ja erityisesti lähiesimiestyöskentely ovat keskeisessä roolissa.

Hyväkin esimies tarvitsee tuekseen henkilöstöjohtamisen toimintamalleja ja menetelmiä sekä moniammatillista yhteistyötä.

Nykyisin korostetaan niin sanottua ikäjohtamista, mikä liitetään usein mielikuvissa pelkästään ikääntyviin työntekijöihin.

Ikäjohtaminen tarkoittaa kuitenkin kaikenikäisten ja kaikenlaisten työntekijöiden johtamista.

Vaikuttamalla myönteisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen jo uran varhaisista vaiheista lähtien voidaan parhaiten vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen myös työuran viimeisinä vuosina.

Etsimme ratkaisuja kysymykseen, miten johtamisen keinoin voimme edistää koko henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista käynnistämällä kehittämistyön erityisen ikäjohtamisen ohjelman laatimista varten Varkauden kaupunkiin.

Kehittämistyötä varten olemme koonneet kehittämistiimin, johon kuuluvat henkilöstöjohtaja, työhyvinvointikoordinaattori, työsuojeluvaltuutettu sekä YAMK-opiskelija Ilkka Hämeenniemi, joka osallistuu ikäjohtamisen ohjelman kokoamiseen tekemällä kehittämisprosessista opinnäytetyön.

Olemme kutsuneet teidät kehittämistyöryhmään, joka kokoontuu tulevana syksynä kaksi kertaa. Kehittämistyöryhmää muodostettaessa on pyritty löytämään laajapohjainen kokoonpano, jotta esille nousisi mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia.

Kehittämistiimissä ovat mukana henkilöstöjohtaja, työsuojeluvaltuutettu, työhyvinvointikoordinaattori, pääluottamusmies, tukipalvelupäällikkö, palveluasumisen esimies, liikuntapaikkaesimies, päiväkodin johtaja, työsuojeluvaltuutettu ja vastaava työterveyshoitaja.

Kehittämispalavereissa pohditaan yhdessä, millaisia asioita Varkauden kaupungin ikäjohtamisen ohjelman tulee pitää sisällään.

Palaverit pidetään pe 29.9 klo 9 - 11 ja pe 27.10 klo 9 - 11 kaupungintalolla, kokoushuoneessa 1.

Aikaisemmasta viestistä poiketen, emme lähetä teille aineistoa ennen ensimmäistä palaveria.

Tavoitteena on alkuvaiheessa vapaa ideointi omista lähtökohdista käsin ilman ulkopuolista vaikuttamista. Palavereissa työskentely tapahtuu osallistavin, ideointiin virittävin menetelmin. Tavoitteena on, että pohdimme jaideoimme yhdessä mahdollisimman rennossa ja välittömässä ilmapiirissä asioita, joita ikäjohtamisen ohjelma voisi pitää sisällään. Vapaa ideointi, jopa tietynlainen arjen realiteeteista irrottautuminen, on tärkeää, sillä lähtökohtaisesti ”villissäkin ideassa” voi piillä suuri oivallus.

Aiheeseen virittäytyäkseenne pyydämme teitä tutustumaan alla olevan linkin kautta Anderssonin ym. (2013) laatimaan oppaaseen ”Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria- opas ikäohjelman laatimiseen”. Kyseinen opas on työmarkkinajärjestöjen yhteinen ponnistus ikäohjelmien laatimisen edistämiseksi. Opas kuvaa erittäin syvällisesti ja monipuolisesti ikäohjelmien sisällön kannalta keskeisiä alueita ja toimii siten hyvänä pohjana ajatustyölle Varkauden kaupungin oman ikäjohtamisen ohjelman laadintaan.

<https://www.akava.fi/files/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>

Yhteistyöterveisin: Henkilöstöjohtaja, työhyvinvointikoordinaattori, työsuojeluvaltuutettu & YAMK-opiskelija Ilkka Hämeenniemi

Lisätietoja:

Työhyvinvointikoordinaattori s-posti xxxxxxxxxxxx, puh. xxx xxxxxxxx

Ilkka Hämeenniemi s-posti xxxxxxxxxxxx, puh. xxx xxxxxxxx

Lämpimästi tervetuloa!

**SISÄLLÖNANALYYSI ORGANISAATION TOIMINTAA KUVAAVISTA DOKUMENTEISTA** (Varkauden kaupunki 2017a; Varkauden kaupunki 2016b; Varkauden kaupunki s.a.; Varkauden kaupunki 2017f; Varkauden kaupunki 2014.)

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA (TEEMA)
Varkauden kaupungilla on suunnitel- mallisesti tehty ja päivitetty työyksiköiden työhy- vinvointisuunnitelmat vähintään kah- den vuoden välein henkilöstökyselyn tulosten pohjalta.	työhyvinvointisuunnitelmat päivitetty vähintään kahden vuoden välein	Työhyvinvointisuunnitel- mat ideoinnin perustana	terveydentila ja työkyky
Työhyvinvointisuunnitelmat ovat pohjana työyksiköiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisen eteen teh- tävän työn ideoinnille, esimerkiksi TYKY-projekteille	työhyvinvointisuunnitelmat toimivat työhyvinvointia edistävän työn poh- jana		
Tavoite! Työnantaja ja työntekijät yh- teistä latua yhteiseen maaliin hyvässä hengessä!	tavoitteena kaikki yhdessä hyvässä hengessä kohti yhteistä maalia	Työhyvinvointi strategi- sena tavoitteena	
Strateginen painopiste hyvinvoiva hen- kilöstö	strateginen tavoite hyvinvoiva hen- kilöstö		
Työnantajina pyrimme antamaan pal- kitsevan työn sisällön ja innostavan toimintaympäristön	työnantaja pyrkii antamaan palkit- sevan työn ja innostavan toimin- taympäristön		
Työntekijän työkyvyn menetyksen uhka pyritään ennakoidaan jo mahdol- lisimman hyvissä ajoin.	työkyvyn menetyksen uhkaa enna- koidaan	Työterveyshuollon ennaltaehkäisevä työ	
<b>Työterveyshuollon</b> ennaltaehkäiseviä toimintamuotoja olivat mm. työterveys- neuvottelut, työpaikkakäynnit sekä työ- yhteisön hyvinvointikartoitukset ja työ- pisteiden ergonomiatarkastukset.	ennaltaehkäiseviä toimia olivat työ- terveysneuvottelut, työpaikkakäyn- nit sekä työyhteisön hyvinvointikar- toitukset ja työpisteiden er- gonomiatarkastukset.		
Määräaikaistarkastukset ovat toteutu- neet työterveyshuollon toimintasuunni- telman mukaisesti ja alkutarkastukset työterveyshuollolle	työterveyden määräaikaistarkastuk- set ja alkutarkastukset toteutuneet		

tulleiden ilmoitusten mukaan			
työterveyshuolto on tehnyt suunnattuja terveystarkastuksia esim. työpaikan sisäilmaongelmien vuoksi.	työterveyshuolto on tehnyt suunnattuja terveystarkastuksia		
<b>Työterveyshuolto:</b> Osatyökykyisten terveydentilaa seurataan työnantajan kanssa WATTI-mallin mukaisesti ja tarvittaessa työntekijä ohjataan terveystarkastukseen ja/tai järjestetään työterveyskeskustelu.	osatyökykyisten terveydentilaa seurataan WATTI-mallin mukaisesti, tarvittaessa pidetään terveystarkastus tai järjestetään työterveyskeskustelu	Osatyökykyisten kuntoutumisen edistäminen	terveydentila ja työkyky
Aktiivisen varhaisen tuen toimintamallit toimivat osaltaan esimiestyön välineinä työntekijöiden työkykyä tukevien ratkaisujen aikaansaamiseksi.	aktiivisen varhaisen tuen toimintamallit esimiestyön välineinä työkykyä tukevissa ratkaisuissa		
Osatyökykyisten kasvava määrä, johon vaikuttaa työntekijöiden ikääntyminen.	työntekijöiden ikääntyminen, osatyökykyisten määrä lisääntyy		
Työtä keventämällä tai työtehtäviä muuttamalla työkykyä voidaan ylläpitää ja työntekijä voi jatkaa työssä pidempään.	työn keventämisellä tai työtehtävien muuttamalla voidaan ylläpitää työkykyä		
<b>Perusopetuksessa työterveyden kanssa</b> tehdyllä yhteistyöllä on saatu sairauspoissaoloja vähennettyä.	työterveyden kanssa tehdyllä yhteistyöllä sairauspoissaolot vähentyneet		
Työsuojelun merkitys ja arvostus perustuvat johdon ja henkilöstön asenteisiin. Tehokas työsuojelu on osa jokapäiväistä työnteoa. Silloin on helppo luoda toimivia työsuojelukäytäntöjä.	Työsuojelun merkitys ja arvostus perustuvat johdon ja henkilöstön asenteisiin. Työsuojelu on jokapäiväistä toimintaa toimivien käytäntöjen luomiseksi	Työsuojelutoiminta	
Tehokas työsuojelu on järjestelmällistä, jatkuvaa ja perustuu työpaikan riskien arviointiin ja yhteistyössä tehtyihin suunnitelmiin sekä toimintaan niiden korjaamiseksi.	tehokas työsuojelu on järjestelmällistä, jatkuvaa ja perustuu riskien arviointiin, yhteisiin suunnitelmiin sekä niiden korjaamiseen		
Työsuojelutoimikunnassa käsitellään yleisesti työtä, työoloja koskevat, henkilöstön terveyteen ja turvallisuuteen vaikuttavat asiat	työsuojelutoimikunnassa käsitellään työtä, työoloja, henkilöstön terveyttä ja turvallisuutta koskevia asioita		



Varhaiskasvatuksessa työhyvinvointi on kehityskeskustelujen perusteella parantunut Pro -koulun myötä	työhyvinvointi parantunut Pro -koulun myötä.	Toimintamallit, projektit, hankkeet	terveydentila ja työkyky
Tyhy-työryhmän tarkoituksena on kehittää hyvinvointia suunnitelmallisesti ja ennakoivasti sekä tarjota välineitä ja toimintamalleja.	Tyhy-työryhmä kehittää hyvinvointia, tarjoaa välineitä, toimintamalleja		
Työhyvinvointiprojektin myötä Varkauden kaupungissa kiinnitetään entistä enemmän huomiota henkilöstön jaksamiseen	työhyvinvointiprojektin myötä kiinnitetään enemmän huomiota henkilöstön jaksamiseen		
Projektin tavoitteena vähentää työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia eli sairauspoissaoloja ja nk. varhemaksuja.	työhyvinvointiprojektin tavoitteena vähentää sairauspoissaoloja ja varhemaksuja		
Työhyvinvointiprojektin aikana päivitetään ja jalkautetaan Varkauden kaupungin aktiivinen työkyvyn tukeminen-toimintamalli (WATTI) osaksi esimiestyötä.	työhyvinvointiprojektissa päivitetään ja otetaan käyttöön aktiivinen työkyvyn tukemisen toimintamalli (WATTI)		
Työsuojeluhenkilöstön tehtäväkentässä näyttäytyivät yhä enenevässä määrin sisäilmaongelmiin liittyvät asiat, työkuormitus ja henkisen hyvinvoinnin pulmat, jotka ilmenevät lisääntyvinä ristiriitatilanteina työpaikoilla ja myös sairauspoissaoloina	työsuojelun näkökulmasta sisäilmaongelmat, työkuormitus ja henkisen hyvinvoinnin ongelmat näkyivät ristiriitatilanteina ja sairauspoissaoloina	Sisäilmaongelmat	
Työterveyshuolto on tehnyt sisäilmakartoituksia ja -tutkimuksia yhteistyössä tukipalveluiden kanssa	työyksiköihin tehty sisäilmakartoituksia		
Varhaiskasvatuksessa tuki- ja liikuntaelinsairaudet on huomioitu työergonomialla	tuki- ja liikuntaelinsairaudet huomioitu työergonomian avulla		
Työfysioterapeutti on tehnyt työpisteisiin ergonomisia kartoituksia mm.	fysioterapeutti tehnyt työpisteisiin ergonomisia kartoituksia		

ruoka- ja puhtauspalveluihin sekä päiväkoteihin.		Työergonomia	terveydentila ja työkyky
Ergonomiaan ja sisäilmaan liittyvät tekijät ja niihin liittyvät työntekijöiden oireistot ovat edelleen työpaikkojen, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja työsuojelun yhteisiä haasteita.	ergonomiaan ja sisäilmaan liittyvät tekijät ja oireistot yhteisiä haasteita		
Varkauden kaupungin oma TYK-ryhmäkuntoutus	kaupungilla on oma TYK- ryhmäkuntoutus	Kuntoutus	
Kelan kuntoutukseen osallistuttiin edellisvuotta enemmän. Osallistujia oli 47 kun heitä vuonna 2015 oli 31.	Kelan kuntoutukseen osallistuttiin edellisvuotta enemmän.		
Kuntoutusseurantaa on järjestetty sekä ryhmä- että yksilötapaamisina	kuntoutusseurantaa on järjestetty		
Päihdehaittojen ennaltaehkäisy kohdistetaan koko henkilöstöön. Se on ensisijainen ja tärkein tapa estää päihdeongelmien syntymistä.	ensisijaista ehkäistä päihdeongelmien syntyä koko henkilöstössä	Päihdeongelmien ennaltaehkäisy, hoito	
Vaikuttamaan työpaikan asenneilmapiiriin siten, että päihteiden väärinkäyttö ja siihen liittyvät ongelmat tunnistetaan varhain ja pystytään käsittelemään avoimesti ja rakentavasti.	asenneilmapiiriin vaikuttaminen siten, että päihdeongelmat tunnistetaan varhain ja pystytään käsittelemään rakentavasti		
Madaltamaan puuttumis- ja puheeksiottamiskynnystä, sekä edistämään päihdeongelmaisen hoitoon ohjautumista.	puuttumiskynnyksen madaltaminen ja hoitoon ohjaamisen edistäminen		
Antamaan tietoa päihteiden väärinkäytön aiheuttamista ongelmista ja haittavaikutuksista työelämässä.	tiedon jakaminen päihdeongelmista ja niiden vaikutuksesta työelämään		
Esimiehen velvollisuus on puuttua päihdeongelmaan heti, kun se havaitaan. Päihdeongelmasta voidaan puhua ja päihdeohjelman mukaisiin toimiin voidaan ryhtyä vasta kun esimies on varma työntekijän päihdeongelmasta	esimiehellä velvollisuus puuttua päihdeongelmaan, kun se on tunnistettu		
Tukipalveluissa kehittämissäpäivien anti on koettu hyväksi, tietyissä asioissa voimme tukea toinen toisiamme	kehittämissäpäivissä saadaan vertaistukea, puhuminen helpottaa	Vertaistuki	

ja monesti helpottaa, kun voi vain puhua asioista ääneen.			
Palkitsemissuunnitelman tavoitteena on tukea ja ohjata henkilöä hyvään suoritukseen ja tuottavuuteen sekä sitouttaa henkilöstö toiminnan tavoitteisiin. Lisäksi tavoitteena on yhteistyön parantaminen, henkilöstön motivointi, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukeminen sekä työtyytyväisyyden lisääminen	palkitsemisen tavoitteena tukea ja ohjata hyvään suoritukseen, tuottavuuteen, sitouttaa tavoitteisiin, parantaa yhteistyötä, motivoida, tukea työhyvinvointia ja työssäjaksamista sekä työtyytyväisyyden lisääminen	Palkitseminen	työympäristön ilmapiiri
Kaupunki palkitsee vuosittain ”Hyvä työyhteisö” –palkinnolla työyhteisön, joka on kehittänyt omaa toimintaansa ja työhyvinvointiaan sekä saavuttanut annetut tavoitteet.	vuosittain palkitaan työyhteisö työhyvinvoinnin edistämiseksi tehdystä työstä, tavoitteiden saavuttamisesta		
Palkitsemisen kokonaisuus jaetaan palkkausjärjestelmään ja henkilöstöetuuksiin.	palkitseminen jaetaan palkkausjärjestelmään ja henkilöstöetuuksiin		
<b>Päiväkodeissa</b> on panostettu uusien työntekijöiden perehdytykseen	työntekijöiden perehdytykseen panostettu	Perehdyttäminen	mahdollisuus kehittyä ammatillisesti
<b>Suun terveydenhuollossa</b> perehdyttämisohjelmaan on panostettu ja siinä on myös onnistuttu.	perehdytykseen panostettu onnistuneesti		
Strateginen painopiste osaava henkilöstö	strateginen tavoite osaava henkilöstö		
Esimiehille ja henkilöstölle on annettu tukea ja koulutusta uusien taloushallintojärjestelmien käyttöönotossa.	annettu tukea ja koulutusta taloushallintojärjestelmien käyttöönotossa		
<b>Perusopetuksessa</b> henkilöstöä on koulutettu uuden opetussuunnitelman käyttöönottoon	henkilöstöä koulutettu opetussuunnitelman käyttöönottoon		
<b>Kirjastolla</b> liittyminen Lumme-kirjastoihin on ollut suuri muutos ja on vaatinut henkilökunnalta paljon panostusta koulutukseen	Lumme-kirjastoihin liittyminen vaatinut henkilökunnalta panostusta koulutukseen		

<b>Suun terveydenhuollossa</b> henkilökunta on saanut ergonomiakoulutusta ja muihinkin ammatillisiin täydennyskoulutuksiin on osallistuttu aktiivisesti.	henkilökunta saanut ergonomiakoulutusta ja muihin koulutuksiin osallistuttu aktiivisesti	<b>Sisäinen koulutus</b>	<b>mahdollisuus kehittyä ammatillisesti</b>
<b>Psykososiaalisissa palveluissa</b> henkilöstö on myös kehittämismyönteistä ja halukasta lisäkouluttautumaan	henkilöstö kehitysmuotoista ja halukasta kouluttautumaan		
Vastuu henkilöstön koulutuksessa oli toimialoilla ja toimintayksiköissä. Toiminnassa noudatettiin vuonna 2012 laadittua Osaamisen kehittäminen osana henkilöstösuunnittelua-ohjetta	henkilöstön koulutuksesta vastuu toimialoilla ja toimintayksiköissä, ohjeistuksia on noudatettu		
Koulutuspäiviä kirjattiin yhteensä 3018 kalenteripäivää, mikä oli 549kalenteripäivää edellisvuotta enemmän	koulutuspäiviä oli edellisvuotta enemmän		
<b>Henkilöstöpalvelujen</b> työntekijät antoivat esimiehille myös henkilökohdasta ohjausta	esimiehet saivat henkilökohtaista ohjausta		
<b>Tukipalveluissa</b> on pidetty esimiesten kanssa kehittämisspäiviä.	esimiesten kanssa pidetty kehittämisspäiviä	<b>Toiminnan kehittäminen</b>	
<b>Tukipalveluissa</b> henkilöstön kanssa pidetään 1-4 kertaa vuodessa palaveri, jossa käydään kaikille yhteisiä asioita läpi.	henkilöstön kanssa pidetään palaveri yhteisistä asioista		
<b>Varhaiskasvatuksessa</b> toimintaa kehitetään yksiköissä tiimipalaverien avulla.	toimintaa kehitetään tiimipalaverien avulla		
<b>Soisalo-opistolla</b> yt-neuvottelujen seurauksena opiston organisaatiota on jouduttu päivittämään jatkuvasti.	yt-neuvottelujen vuoksi organisaatiota jouduttu uudistamaan jatkuvasti	<b>Kehittämistoiminnan epäjohtomukaisuus</b>	
<b>Rakennusvalvonnassa</b> toiminnan kehittämisestä on tullut epäsuosittua eikä sitä pystytäkään jatkamaan johdonmukaisesti.	toiminnan kehittäminen epäsuosittua ja epäjohtomukaisista		
<b>Liikuntapalveluissa</b> toiminnan jäsentymättömyys rasitti henkilöstöä erityisesti vuoden alkupuoliskolla	toiminnan jäsentymättömyys rasitti henkilöstöä		

<b>Rakennusvalvonnassa</b> henkistä kuormitusta syntyy siitä, kun tehtäväkentän muutoksia ei pystytä enää välttämättä jatkuvasti riittävässä määrin seuraamaan ja tunne toiminnan riskien kasvamisesta on mielessä.	henkistä kuormitusta aiheuttaa tehtäväkentän muutosten seuraamisen vaikeus, mikä lisää toiminnan riskien kasvamisen pelkoa	<b>Kehittämistoiminnan epäjohtonmukaisuus</b>	<b>mahdollisuus kehittyä ammatillisesti</b>
<b>Liikuntapalveluissa</b> lukuisat toimiala- ja toimintatapamuutokset sekä hiljaisen tiedon siirtymättömyys vievät henkisiä voimavaroja varsinkin hallinnon puolella.	monet muutokset ja hiljaisen tiedon siirtymättömyys rasittivat henkisesti		
<b>Teknisessä toimessa</b> uuden organisoitumismallin vaatimaa prosessien kehittämistä ja sisäänajoa ei ole pystytty tekemään liian ohueksi ajetun organisaation takia.	prosessien kehittämistä ja sisäänajoa ei ole voitu tehdä liian ohuen organisaation vuoksi		
<b>Vastaanottopalveluissa</b> tiivis työtahti on vienyt aikaa yhteisiltä palavereilta ja toiminnan kehittämiseltä	tiivis työtahti on haitannut palaverien pitämistä ja toiminnan kehittämistä		
<b>Liikuntapalveluissa</b> lukuisat toimiala- ja toimintatapamuutokset sekä hiljaisen tiedon siirtymättömyys vievät henkisiä voimavaroja varsinkin hallinnon puolella.	monet muutokset ja hiljaisen tiedon siirtymättömyys rasittivat henkisesti		
Toiminnan kehittämistä jarruttaa epätietoisuus; ihmisiä on vaikea saada sitoutumaan muutoksiin, kun ei tiedetä ketä varten niitä tehdään.	toiminnan kehittämistä ja muutokseen sitoutumista hidastaa epätietoisuus keitä varten muutoksia tehdään		
<b>Teknisessä toimessa</b> henkilöstön jakamisessa ja esimiesten työuupumus- pisteet olivat selkeästi koko kaupungin korkeimmat.	teknisessä toimessa työuupumusta selkeästi eniten		
<b>Tukipalveluissa</b> myös uudet henkilöstö- ja taloushallinnon ohjelmat ovat aiheuttaneet paljon työtä	uuden henkilöstö- ja taloushallinnon ohjelmat aiheuttaneet paljon työtä.		

<b>Vastaanottopalveluissa</b> loppuvuonna 2016 uuden laskutuksen pohjien suunnittelu ja teko kuormittivat etenkin osastonhoitajien työtä ja aiheuttivat ylityötä.	uusi laskutus kuormitti etenkin osastonhoitajia, aiheutti ylityötä	<b>Uusiin tietohallinnon ohjelmiin perehtyminen</b>	<b>johtaminen ja tiedon kulku</b>
<b>Talous- ja henkilöstöpalvelut</b> työllistivät vuoden alussa uudet ohjelmat (Taitoan Kuntamalli 2.0 ja Populus)	uudet talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmat työllistivät.		
<b>Tukipalveluissa</b> esimiehiä kuormittaa ikääntyvä henkilöstö, jolle on pyrittävä löytämään osa-ai-kaista tai kevyempää työtä.	esimiehiä kuormittaa henkilöstön ikääntymisen aiheuttama työjärjes-telyjen tarve.	<b>Henkilöstön koordinoi-nin haasteet</b>	
<b>Varhaiskasvatuksessa</b> huolta aiheut-taa myös jatkuva muutos henkilös-tössä, pysyvyyden puute.	jatkuva muutos henkilöstössä, py-syvyyden puute huolestuttavat		
Haasteena on ammattitaitoisen henki-löstön saatavuus. <b>Tukipalveluista</b> jää paljon henkilöstöä eläkkeelle lähivuo-sina. Tavoitteena on, että seuraajat löydetään oppisopimus yms. ratkaisujen kautta.	haasteena saada ammattitaitoista henkilöstä eläkkeelle jäävien tilalle, seuraajat pyritään löytämään oppi-sopimus yms. ratkaisuihin		
<b>Tukipalveluissa</b> yhteisten koulutusten ja muun yhteisen toiminnan järjestämi-nen on erittäin haasteellista. Aina on jonkun jäätävä töihin ja jos työpiste on yhden henkilön työpiste, on sijainen järjestettävä. Työntekijät kokevat ole-vansa eriarvoisessa asemassa.	yhteisten koulutusten järjestäminen vaikeaa, kun jonkun on aina jäätävä töihin tai järjestettävä sijainen		
<b>Rakennusvalvonnasta</b> on viimeisten vuosien kuluessa karsiutunut henkilös-töä > palvelun luonne on supistunut säästöjen edellyttämään peruspalve-luun	henkilöstön vähentämisen myötä palvelut supistuneet perustasolle		
<b>Rakennusvalvonnassa</b> sijaisjärjeste-lyjä ei ole eikä mahdollisiin ennalta ar-vaamattomiin tilanteisiin ole mitenkään varauduttu.	sijaisi ei ole saatavilla, yllättäviin ti-lanteisiin ei ole varauduttu		
<b>Liikuntapalveluissa</b> ei nykyisillä hen-kilöstöresursseilla pystytä vastaamaan	henkilöstöresurssit eivät riitä asiak-kaiden tarpeisiin vastaamiseen		

asiakkailta tulevaan liikuntaneuvonnan ja -ohjaamisen tarpeisiin		Henkilöstöresurssien puutteet	johtaminen ja tiedon kulku
Tukipalveluihin tulee myös tehtäviä, joita ei ole pystytty huomioimaan henkilöstösuunnittelussa	tulee uusia tehtäviä, joita ei ole voitu huomioida henkilöstösuunnittelussa		
Liikuntapalveluista irtisanottujen työtehtävät kuormittivat jäljelle jäänyttä henkilöstöä	irtisanottujen tehtävät kuormittavat henkilöstöä		
Tukipalveluissa erityisosaamista vaativat tehtävät ovat edelleen hyvin pitkälti yhden ihmisen varassa	erityisosaamista vaativat tehtävät yhden ihmisen varassa		
Sos. ja terv. huollon hallinnon henkilöstöltä saadun palautteen mukaan henkilöstöä tulisi olla enemmän.	henkilöstön palautteen mukaan henkilöstöä tulisi olla enemmän		
Soisalo-opistolla (2014) henkilöstövähennykset kohdistuivat erityisesti toimistotiimiin, joka on joutunut työskentelemään tehtäviin nähden alimiehityksellä siitä lähtien.	toimistotiimi joutunut työskentelemään alimiehityksellä		
Tukipalveluissa esimiesten tukea kavaataan työpisteissä, monesti työntekijä on ainoa tukipalveluiden henkilö työpisteessään. Esimiehiä on vähän, joten työpisteissä käynnit ovat vähäisiä, asioita hoidetaan paljon puhelimesta.	esimiesten vähydestä johtuen heitä näkyy vähän työntekijöiden arjessa, joten tuen saanti jää vähäiseksi	Esimiesten vähyys	
Sivistystoimessa toimistotehtävien osalta henkilöstöresurssi on edelleen niukkaa. Yhteistyöllä tehtävistä on selvitty. Toimialajohtajalla ei ole ollut tarpeeksi aikaa paneutua riittävästi toimistotyön haasteisiin.	henkilöstöresurssit ovat niukat eikä toimialajohtajalla ole ollut riittävästi aikaa perehtyä tilanteeseen		
Perusopetuksessa resurssien niukkuus haaste	resurssien niukkuus haaste	Aineellisten resurssien niukkuus	
Kirjastossa on jo pitkään eletty niukkojen resurssien varassa sekä henkilöstön että aineistomäärärahojen suhteen.	resurssit niukkoja sekä määrärahojen että henkilöstön osalta		

<b>Yhteistoimintamenettelyn</b> mukaisesti yksittäistä työntekijää koskeva asia käsitellään työntekijän ja esimiehen välillä.	yhteistoiminnassa yksittäistä työntekijää koskevat asiat käsitellään työntekijän ja esimiehen välillä	Yhteistoimintamenettely	johtaminen ja tiedon kulku
Välitöntä <b>yhteistoimintaa</b> on myös yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvien asioiden käsittely esimerkiksi työpaikkakokouksessa.	yhteistoimintamenettely piiriin kuuluvien asioiden käsittely työpaikkakokouksissa yhteistoimintaa		
Kaupungin johdon ja henkilöstön välisenä yhteistyöelimenä toimii kaupungin yhteistyötoimikunta.	johdon ja henkilöstön välisenä yhteistyöelimenä toimii yhteistyötoimikunta		
Yhteistoiminta vuonna 2016 ei <b>pääluottamusmiesten</b> mielestä ole toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Sovittuja yhteistoiminnan muotoja ei ole työnantajan toimesta toteutettu.	yhteistoiminta ei toiminut hyvin, sovitut yhteistoiminnan muodot eivät toteutuneet	Yhteistoiminnan toteutumisen puutteet	
<b>Pääluottamusmiehet</b> Käsiteltäviin asioihin liittyvät asiakirjat työntekijöiden edustajat saivat yleensä vain juuri ennen neuvottelua tai vasta neuvottelussa. Pidettyjen neuvottelujen pöytäkirjojen saamiseen on myös kulunut liian paljon aikaa. Mielestämme tämä on osoitus henkilöstöhallinnon liian vähäisestä resursoinnista.	Käsiteltäviin asioihin liittyvät asiakirjat saatiin viime hetkellä, kokousten pöytäkirjojen saaminen kestänyt liian kauan. Henkilöstöhallinnossa liian vähän resursseja.		
Keskeisin sisäisen viestinnän työkalu on kaupungin intra, jossa <b>henkilöstöpalveluilla</b> on oma sivustonsa. Kiireellisistä asioista informoitiin sähköpostin välityksellä.	Intra on tärkeä sisäisen viestinnän työkalu. Kiireellisistä asioista viestitään sähköpostilla	Sisäinen viestintä	
Koko henkilöstöön kohdentuneen viestinnän lisäksi haluttiin tavoittaa erityisesti esimiehet sekä luottamusmiehet ja työsuojeluvallat.	koko henkilöstölle suunnatun viestinnän ohella pyrittiin tavoittamaan esimiehet, luottamusmiehet, työsuojeluvallat		
Kuukausittain järjestettyjen esimiesten iltapäiväkahvien asialistalle tuotiin joko henkilöstöpalveluiden tai muun sidosryhmän esittämiä ajankohtaisia asioita.	kuukausittaisille esimiesten iltapäiväkahveille tuotiin henkilöstöpalveluiden tai muiden sidosryhmien esittämiä ajankohtaisia asioita		



yksittäisiä kysymyksiä tai laajempia teemoja.		Sisäinen viestintä	johtaminen ja tiedonkulku
Henkilöstöjohtaja tapasi pääluottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut samoin säännöllisesti kuukausittain.	henkilöstöjohtaja tavannut pääluottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun säännöllisesti kuukausittain		
Myös yhteistyötoimikunnan kaupunginhallitusedustajat olivat koolla säännöllisesti.	yhteistyötoimikunnan kaupunginhallitusedustajat kokoontuivat säännöllisesti		
Esimiehille julkaistiin tarpeen mukaan sähköisiä tiedotteita.	esimiehille julkaistaan sähköisiä tiedotteita		
Intraan esimiesten omalle sivustolle on koottu heitä koskevia materiaaleja.	Intraan koottu esimiehille heitä koskevaa materiaalia		
Esimiesten infotilaisuuksia järjestettiin säännöllisesti läpi vuoden	esimiesten infotilaisuuksia järjestettiin säännöllisesti		
Viestinnän ja tiedotuksen johdonmukaisesta kehittämisestä huolimatta siitä saatu palaute edellyttää edelleen kehittämistoimenpiteitä. Erityisen haasteellinen on intra, jonka käytettävyyden parantaminen edellyttää jatkuvaa rakenteen edelleen kehittämistä ja sisällön jäsentämistä.	palauteen perusteella viestintää tulee edelleen kehittää ja erityisesti Intran käytettävyyttä.		

## SISÄLLÖNANALYYSI ORGANISAATION TOIMINTAA KUVAAVISTA DOKUMENTEISTA

Työhyvinvointisuunnitelmat ideoinnin perustana - Työhyvinvointi strategisena tavoitteena - Työterveyshuollon ennaltaehkäisevä työ - Osatyökykyisten kuntoutumisen edistäminen - Työsuojelutoiminta - Toimintamallit, projektit, hankkeet - Sisäilmaongelmat - Työergonomia - Kuntoutus - Päihdeongelmien ennaltaehkäisy, hoito - Vertaistuki - Palkitseminen - Perehdyttäminen - Sisäinen koulutus - Toiminnan kehittäminen - Kehittämistoiminnan epäjohtomukaisuus - Uusiin tietohallinnon ohjelmiin perehtyminen - Henkilöstön koordinoinnin haasteet - Henkilöstöresursien puutteet - Esimiesten vähyys - Aineellisten resurssien niukkuus - Yhteistoimintamenettely - Yhteistoiminnan toteutumisen puutteet - Sisäinen viestintä

- Toiminta on suunnitelmallista ja tavoitteena on henkilöstön hyvinvointi ja pyrkimys koko organisaationa hyvässä hengessä kohti yhteisiä tavoitteita. Työnantaja pyrkii tarjoamaan palkitsevan työn ja innostavan toimintaympäristön.
- Työterveyshuollon ennaltaehkäisevä työ on systemaattista: uhkia ennakoidaan, tehdään työpaikkakäyntejä ja hyvinvointikartoituksia, työpisteisiin tehdään ergonomiatarkastuksia sekä pidetään tarvittaessa työterveysneuvotteluja.
- Osatyökykyisten työkykyä pyritään edistämään varhaisen tuen toimintamallin (WATTI) avulla
- Työsuojelun toiminta on järjestelmällistä perustuen riskien arviointiin ja yhteisiin suunnitelmiin.
- Työhyvinvointia edistetään erilaisten toimintamallien, projektien ja hankkeiden avulla.
- Keskeisiä haasteita ovat työyksiköiden sisäilman laatuun ja ergonomiaan liittyvä ongelmat.
- Kelan kuntoutuksiin osallistuttu aikaisempaa enemmän ja kaupungilla on omaa TYK-kuntoutusta
- Päihdeongelmia pyritään ensisijaisesti ennaltaehkäisemään. Ongelmien ilmetessä käyttöön otetaan päihdeohjelman mukainen toimintamalli.
- Vertaistuen merkitys korostuu etenkin kehittämissä.

- Palkitsemisen tavoitteena on mm. kannustaa hyvään työsuoritukseen, tuottavuuteen, sitouttaa tavoitteisiin, motivoida, tukea työhyvinvointia sekä edistää työtyytyväisyyttä. Henkilöstölle suunnattujen kyselyjen perusteella palkitsemisen käytännön toteutuksessa on parannettavaa.
- Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen panostetaan.
- Sisäiseen koulutukseen on panostettu ja henkilöstö on kehitysmyönteistä. Koulutuspäiviä on ollut edellisvuotta enemmän.
- Toimintaa kehitetään mm. kehittämispäivien ja tiimipalaverien avulla. Kehittämistä haittaa tiivis työtahti sekä kehittämisen epäsäännöllisyys ja epäjohtonmukaisuus. Kuormittavuutta työssä lisää etenkin nopeat tehtäväkentän muutokset ja niiden seuraamisen vaikeus.
- Uusiin tietohallinnon ohjelmiin perehtyminen on aiheuttanut ylimääräistä työtä.
- Esimiestyön näkökulmasta kuormittavaa on henkilöstön ikääntymisen aiheuttama työjärjestelyjen lisääntyvä tarve. Eläkkeelle jäävien suuri määrä tuo haasteeksi löytää tilalle ammattitaitoista henkilöstöä. Irtisanottujen tehtävät kuormittavat henkilöstöä ja henkilöstön määrä koetaankin liian vähäiseksi. Erityisosaamista vaativat tehtävät ovat yhden henkilön varassa ja sijaisia on vaikeaa saada.
- Yhteistoiminnassa käsitelty henkilöstöä koskevia asioita. Yhteistyötoimikunta ei ole työntekijöiden edustajien mielestä toiminut moitteettomasti, sillä kaikki työmuodot eivät ole toteutuneet ja asianmukaisten asiakirjojen saaminen on viivästynyt.
- Sisäinen viestintä on ollut monipuolista. Viestinnässä keskeistä on Intran ja sähköpostin käyttö sekä erimuotoiset koontumiset ja infotilaisuudet. Viestintää tulee kuitenkin kehittää ja aivan erityisesti Intran käytettävyyttä.

**HENKILÖSTÖKYSÉLYN 2017 SISÄLLÖNANALYYSI KYSYMYKSESTÄ 1: Mitkä ovat yksikkösi vahvuuksia työyksikkönä?** (Varkauden kaupunki 2017b, Varkauden kaupunki 2017c, Varkauden kaupunki 2017d, Varkauden kaupunki 2017e.)

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA (TEEMA)
Hyvät yhteistyötaidot, yhdessä tekemisen meininki ja työhön sitoutuminen.	Hyvät yhteistyötaidot, työhön sitoutuminen	Yhteistyökyky	työmäärä ja sen organisointi
Todella osaava ja sitoutunut henkilökunta, joka osaa joustaa tarvittaessa ja tehdä hienoa yhteistyötä jokaisen vahvuuksia hyödyntäen. Maailman paras työpaikka	Osaava ja sitoutunut henkilökunta, tekee yhteistyötä hyödyntäen jokaisen vahvuuksia.		
Hyvä työilmapiiri, osaavat ja työhönsä sitoutuneet alansa huippuammattilaiset. Aina valmiina auttamaan toisia	Hyvä työilmapiiri, työhön sitoutuneet huippuammattilaiset valmiita auttamaan toisia		
Läminhenkisyys, henkilökunnan keskuudessa vallitsee rento ja vapautunut ilmapiiri.	Henkilökunnassa vallitsee läminhenkinen, rento, vapautunut ilmapiiri	Rento ja avoin keskustelukulttuuri	työympäristön ilmapiiri
meillä on hyvä työilmapiiri, missäänhän ei ole täydellistä mutta voimme melko hyvin keskustella vaikeistakin asioista ratkaisukeskeisesti.	Hyvä ilmapiiri, voimme hyvin keskustella vaikeista asioista		
avoin ja keskustelevala työilmapiiri, tullaan kuulluksi ja erilaisia mielipiteitä kunnioitetaan	avoin, keskustelevala työilmapiiri, kunnioitetaan erilaisia mielipiteitä		

Monipuolinen ja ammatillisesti osaava yhteisö sekä joustava	monipuolinen, ammattitaitoinen, joustava yhteisö	Monipuolinen koulutus ja työkokemus	mahdollisuus kehittyä ammatillisesti
Paljon hyvin töihin sitoutuneita, ammattitaitoisia, työtä kehittäviä ja yhteistyötaitoisia puurtajia	hyvin sitoutunutta, ammattitaitoista, kehityshakuista, yhteistyötaitoista henkilöstöä		
Pieni työyhteisö, joka kuitenkin koostaan huolimatta sisältää monenlaista osaamista koulutuksen, henkilökoh- taisten ominaisuuksien sekä harrastus- ten kautta.	työyhteisö sisältää monenlaista osaamista koulutuksen, työko- ke- muksen, harrastusten myötä		
Koulutuksen ja työnteon pohjalle ra- kentunut ammatillisuus, henkilöstön osaaminen vastaa työn vaativuutta.	koulutuksen, työkokemuksen va- raan rakentunut ammattitaito		
Joustavuus ja valmius uusiin työtapoi- hin.	Joustavuus, valmius uusiin työ- tapoihin		
Työyksiköllä on innostunut ote työn ke- hittämisessä	innostunut ote työn kehittämi- seen		
Työyhteisö on innovatiivinen ja kehitys- myönteinen uusille asioille.	Työyhteisö innovatiivinen, kehi- tysmyönteinen		
Kyetään sopeutumaan nopeasti muu- toksiin ja kehittämään toimintaa tällöin tarpeen mukaan.	kyky sopeutua nopeasti muutok- siin, kehittää toimintaa	Aktiivinen kehittäminen	
Paljon eri näkemystä hoitotyöstä, pide- tään yhtä ja koetetaan viedä epäkohtia eteenpäin.	paljon näkemyksiä työn kehittä- misestä, joita pyritään viemään eteenpäin		
Suunnitelmallinen työn ja toiminnan kehittäminen.	Työn, toiminnan suunnitelmalli- nen kehittäminen		

Työyhteisö on avoin ja keskusteleva. Työyhteisössä on yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhdessä tekemisen asennetta.	työyhteisö avoin, keskusteleva, yhteenkuuluvuuden tunne	Hyvä yhteishenki	työyhteisötaidot
Hyvä yhteishenki, toisten kuuntelu, kannustaminen ja tukeminen, silloin kun toinen tukea tarvitsee. Meillä saa olla oma itsensä, puutteinemme ja heikkouksinemme.	hyvässä yhteishengessä kuunnellaan, kannustetaan, tuetaan toisia		
Hyvä rempseä huumori ja toisesta välittäminen. Autetaan tarvittaessa.	hyvä huumori, toisista välittäminen, auttaminen		
Olemme valmiita kokeilemaan uutta ja jaamme avoimesti ideoita keskenämme. Olemme oppineet jakamaan positiivista palautetta toisillemme.	jaamme ideoita keskenämme, kokeilemme uutta, positiivisen palautteen antaminen toisille		
Innostava, innovatiivinen sekä työntekijöiden kuuntelemiseen ja hyvinvointiin panostava johtaminen	johtaminen innostavaa, panostetaan innovatiivisuuteen, henkilöstön kuuntelemiseen, hyvinvointiin	Esimiehen kyky innostaa ja tukea	johtaminen ja tiedon kulku
huippujohtaja, joka sympaattisella ja empaattisella olemuksellaan ja läsnäolollaan kannustaa työntekijöitä jaksamaan ja tekemään parhaansa	johtaja sympaattisella, empaattisella olemuksella, läsnäololla kannustaa työntekijöitä		
yksikköni on pieni, tieto kulkee nopeasti ja pystymme pikaisestikin sovittelemaan asioita	tieto kulkee nopeasti, pystymme nopeasti sopimaan asioista	Tiedonkulun nopeus	
Informaatio kulkee hyvin.	informaatio kulkee hyvin		

On kiva tulla töihin.	töihin tuleminen kivaa	Työssä viihtyminen	työn mielekkyys
Puhallamme yhteen hiileen. Hyvä työilmapiiri. Töihin on aina mukava tulla.	hyvä yhteishenki, työilmapiiri, töihin mukava tulla		
Mukava tulla töihin kun mutkaton työyhteisö. Harvoin ristiriitoja ongelmatilanteita ratkaistaan tilanteen mukaan.	Mukava tulla töihin, mutkaton työyhteisö, ristiriitoja harvoin.		
Uusien työntekijöiden on helppoa tulla porukkamme ja kaikkien työpanosta arvostetaan. Me autamme toisiamme, ketään ei jätetä yksin.	Uusien työntekijöiden helppo tulla, kaikkien työpanosta arvostetaan, autetaan toisia		
työyksikössä saa olla hyvällä tuulella ja yhteiset huolenaiheet jaetaan ja selvitetään yhdessä.	saa olla hyvällä tuulella, yhteiset huolenaiheet jaetaan, selvitetään		

## **HENKILÖSTÖKYSÉLYN 2017 SISÄLLÖNANALYYSI KYSYMYKSESTÄ 1: Mitkä ovat yksikkösi vahvuuksia työyksikkönä?**

**Yhteistyökyky - Rento ja avoin keskustelukulttuuri - Monipuolinen koulutus ja työkokemus - Kehitysmyönteinen asenne - Aktiivinen kehittäminen - Hyvä yhteishenki - Esimiehen kyky innostaa ja tukea - Tiedonkulun nopeus - Työssä viihtyminen**

- Hyvät yhteistyötaidot, jotka pitävät sisällään työhön sitoutumista, jokaisen työntekijän vahvuuksien hyödyntämisestä, auttamishalua sekä yhteistyön ulottamista myös muihin yksikköihin.
- Rento ilmapiiri, jossa voidaan keskustella avoimesti vaikeistakin asioista
- Vahva ja monipuolinen ammattitaito antaa hyvän pohjan työskentelylle.
- Kehitysmyönteinen ja joustava asenne työhön.
- Hyvä muutokseen sopeutuminen ja kyky kehittää työtä.
- Hyvä koulutus ja vankka työkokemus
- Hyvä yhteishenki.
- Esimiehen kyky innostaa ja kannustaa.
- Tieto kulkee nopeasti, mikä helpottaa asioiden sopimista.
- Töissä viihdytään, koska on hyvä yhteishenki ja ilmapiiri.



**HENKILÖSTÖKYSelyn 2017 SISÄLLÖNANALYYSI KYSYMYKSESTÄ 2: Mikä on mielestäsi yksikkösi tärkein kehittämiskohde?** (Varkauden kaupunki 2017b, Varkauden kaupunki 2017c, Varkauden kaupunki 2017d, Varkauden kaupunki 2017e.)

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	YLÄGATEGORIA (TEEMA)
Ylläpitää hyvää henkeä. Hyvä ilmapiiri lähtee jokaisesta itseltään, joten omalla käytöksellään voi aina parantaa tiimihenkeä.	jokaisen sitouduttava pyrkimykseen pitää yllä hyvää työilmapiiriä	Työilmapiirin hyväksi toimiminen	työympäristön ilmapiiri
Työyhteisön hyvän ilmapiirin ylläpito ja työkavereiden kannustaminen.	hyvän ilmapiirin ylläpito, työkavereiden kannustaminen		
Avoimen ilmapiirin luominen, että uskaltaa puhua ja ei tarvitse pelätä virheitä tai mitään	avoimen ilmapiirin luominen, uskalletaan puhua, ei tarvitse pelätä virheitä		
Tärkein kehittämiskohde mielestäni on tämän yhteisöllisyyden säilyttäminen, kun uusia ihmisiä tulee joukkoomme	yhteisöllisyyden säilyttäminen		
Avoim ja rehellinen vuorovaikutus työntekijöiden / tiimien kesken. Toisten huomioiminen ja toisen työn aito arvostaminen.	avoin ja rehellinen vuorovaikutus työntekijöiden/tiimien välillä, toisen työn arvostaminen		

Rohkaisen työkavereita kerto- maan asiansa suoraan ei selän takana.	Asioista puhuttava suoraan kas- votusten	Avoimen keskustelu- kulttuurin luominen	mahdollisuus kehittyä ammattillisesti
Olisi pyrittävä aikaansaamaan työntekijöiden välinen avoin kes- kustelukulttuuri, jossa rohkaistai- siin tuomaan esille omia, erilaisia- kin näkemyksiä rohkeasti pelkää- mättä.	Avoimen, rohkean keskustelukult- tuurin luominen		
sekä kielteisen että myönteisen palautteen antaminen avoimesti	palautteen antaminen avoimesti		
uusien työntekijöiden ja opiskeli- joiden hyvä perehdyttäminen ja ottaminen avoimesti työyhteisöön mukaan.	uusien työntekijöiden, opiskelijo- iden perehdytys, hyväksyminen työyhteisöön	Perehdytyksen kehittäminen	
Perehdytys työhön puuttuu koko- naan. Uudella työntekijällä kestää pitkään ymmärtää mitä häneltä odotetaan ja oppia työnkuva ja toimintatavat.	Työhön perehdyttäminen puuttuu kokonaan.		
Uusien ihmisten perehdyttäminen, ajan kanssa. Opiskelijoiden oh- jaus kaikille tutuksi.	uusien ihmisten perehdyttäminen, kaikki ohjaamaan opiskelijoita		
Perehdyttäminen. Pitäisi sopia selkeästi kuka perehdyttää uudet tai pitkään poissa olleet vanhat työntekijät.	perehdyttämisessä pitäisi sopia selkeästi kuka perehdyttää työnte- kijän		

Perustyön kehittäminen ja yhteisten toimintojen kertaaminen.	perustyön kehittäminen, yhteisten toimintojen kertaus	Yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen	mahdollisuus kehittyä ammatillisesti
Yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen, epäkohdista keskusteleminen ja mielipiteiden julkituominen keskusteluissa.	Yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen, avoin keskustelu epäkohdista.		
Selkeä toimintasuunnitelma, tavoitteet, mitä tehdään, kuka tekee, karsitaan päällekkäisyyksiä.	selkeä toimintasuunnitelma, tavoitteet, tehtävien jako, karsitaan päällekkäisyyksiä	Kehittämiseen suunnitelmallisuutta	
Realistinen pitkäaikainen toimintasuunnitelma ja toiminnan kehittäminen.	Pitkäaikainen toimintasuunnitelma, toiminnan kehittäminen		
Joskus suunnitelmat, mielipiteet muuttuvat liian nopeasti, niin ettei aina tiedä miten asia nyt sitten oikeasti on. Enemmän suunnitelmallisuutta, selkeyttä sovittuihin asioihin.	Lisää suunnitelmallisuutta, selkeyttä sovittuihin asioihin		
Työntekijöiden erilaisten osaamisalueitten löytäminen ja aktiivinen käyttö.	osaamisalueiden tunnistaminen ja aktiivinen käyttäminen		
Sairaalassa oman ammattikunnan yksiköiden /poliklinikoiden yhteispalaverit. Selkeyttäisi asioiden sujuvuutta talon sisällä yhteistyöyksiköiden kanssa.	saman ammattikunnan yksikköjen väliset palaverit selkeyttäisivät asioiden sujumista		
Tasavertaisuuden lisääminen eri työryhmien ja työntekijöiden välille	tasavertaisuuden lisääminen, työyksikkötoiminnan kehittäminen,		

sekä työyksikötoiminnan kehittäminen edelleen eteenpäin niin, että jokainen työntekijä omalla panoksellaan osallistuu suunnitteluun.	jokaisen osallistuminen toiminnan kehittämisen suunnitteluun	<b>Osallisuuden vahvistaminen</b>	<b>mahdollisuus kehittyä ammatillisesti</b>
Työilmapiirin parantaminen. Ylimmällä johdolla peiliin katsomisen paikka. Sanelupolitiikka ei luo tyytyväisyyttä. Työyhteisön pitäisi itse päästä vaikuttamaan työhönsä.	työilmapiirin parantaminen, sanelupolitiikan sijaan työntekijöiden pitää päästä vaikuttamaan työhönsä		
Se, että kertomalleni/sanomislileni/perusteluilleni/ehdotuksilleni annetaan painoarvo, niitä kuunnellaan ja otetaan tosissaan.	mielipiteitä kuunnellaan, otetaan tosissaan		
Riittävä työntekijämäärä suhteessa asiakasmäärään ja asiakkuuksien vaativuuteen nähden.	riittävästi työntekijöitä suhteessa asiakasmäärään	<b>Henkilöstöressurssien riittävyys ja järkevä kohdentaminen</b>	<b>työmäärä ja sen organisointi</b>
työajan riittävyys suhteessa työtehtäviin, työtehtävien uudelleenorganisointi ajallisesti ja päiväkohteisesti	työtehtävien uudelleenorganisointi huomioiden työajan riittävyys		
Kun on vähemmän töitä, pyrin antaa asiakkaille enemmän aikaa, mutta liian usein on kiire.	liian usein on kiire		
Lisää henkilökuntaa pyydetävä rohkeasti ylempää jos tilanne niin	esimiesten pyydetävä tilanteen vaatiessa lisää henkilöstöä, vältetään henkilöstön uupuminen		

vaatii, ennen kuin menee liian pitkälle väsymys, uupumus tapaturmat			
Kyllä työn tekemiseen varatut resurssit nousevat esille. Toimialan ja toimintojen kehittämiseen ei juurikaan jää aikaa.	työntekoon liian vähän resursseja, kehittämiseen ei jää aikaa		
Henkilöstön riittävyys. Runsaasti jää henkilöitä lähivuosina eläkkeelle. Rekrytoinneissa ammattitaitoisen työvoiman saanti.	henkilöstön riittävyyden varmistaminen, henkilöstöä on jäämässä paljon eläkkeelle		
Työtä ei voi kehittää jos työntekijöitä ei ole tarpeeksi.	työntekijöitä ei ole tarpeeksi työn kehittämiseen		
Esimiehen pitäisi pitää kiinni työharjoittelussa olevia ja muitakin jotka ovat olleet sijaisena että he tulevat myös uudestaan.	yhteydenpito entisiin työharjoittelijoihin ja sijaisiin, mahdollinen uudelleen rekrytointi		
Osaston rakenne, ahtaat ja vanhanaikaiset tilat, kesällä kuuma ja talvella kylmä	vanhanaikaiset toimitilat		
Toivoisin, että henkilökunta ja potilaat saisivat turvalliset, 'puhtaat' ja toimivat uudet tilat! Henkilökunta altistuu joka päivä huoneilmaongelmille/ homeille ja tekee työtä tiloissa, jotka vaarantavat terveyden.	henkilökunnalle, potilaille turvalliset, puhtaat toimitilat, ei altistuta sisäilmaongelmille		

**työmäärä ja sen  
organisointi**

<p>Apuvälineiden nykyaikaistaminen; sähkösängyt jokaiselle asukkaalle! Vaatii päättäjiltä enemmän määrärahaa. Nykyisellään saamme 2-3 uutta sänkyä per vuosi.</p>	<p>apuvälineiden nykyaikaistaminen</p>	<p><b>Asianmukaiset toimitilat ja apuvälineen</b></p>	<p><b>työmäärä ja sen organisointi</b></p>
<p>Jos yksikössä on koulutettuja sairaanhoitajia jotka hoitavat asukaitaan hyvään kuolemaan saakka, tulee yksikössä olla myös tarvittavat välineet hoitoon.</p>	<p>riittävästi välineitä tehtävien hoitamiseen</p>		
<p>Tiedotus voisi aina olla aukottomampi, vaikka siinä on paljon kehitystä tapahtunutkin. Toisinaan tuntuu, että isoja asioita tuodaan vain ideatasolla työyhteisön toteutettavaksi, käytännön järjestelyt ovat sitten lisärasitteena</p>	<p>Tiedotus asioiden alkuvaiheessa puutteellista, asioita tuodaan työyhteisön toteutettavaksi ideatasolla ilman käytännön suunnittelua.</p>	<p><b>Tiedonkulun tehostaminen</b></p>	<p><b>johtaminen ja tiedonkulku</b></p>
<p>Tiedonkulku on puutteellista eri ammattiryhmien välillä. Enemmän tulisi olla yhteisiä palavereja ja yhteistä toimintaa</p>	<p>tiedonkulku puutteellista, enemmän yhteisiä palavereita, toimintaa</p>		

Tiedon kulku heikkoa Raportointi tehokkaammaksi, viestin kulku muutenkin kuin vihkön välityksellä.	tiedon kulku, raportointi tehokkaammaksi		johtaminen ja tiedonkulku
Olisi hyvä, jos esimies kykenisi osallistumaan eri työryhmien kokoontumisiin tasavertaisemmin	esimiehen osallistuminen työryhmien kokoontumisiin tasavertaisemmin	Esimiehen näkyvyys	
Asiat kasaantuivat ja niiden hoitamiseen ei jäänyt aikaa. Monta asiaa jäi keskustelematta ja käsittelemättä. Kyllä päiväkodilla täytyy johtajan olla fyysisesti paikalla	Esimiehen oltava fyysisesti paikalla, ettei asioita jää hoitamatta.		
esimiehen näkymistä enemmän kentällä ja napakampaa otetta ongelmien ratkaisuihin.	esimiehen näkyminen kentälle, ongelmiin napakampi ote		
kaikkia kohdeltaisiin tasavertaisesti, tällä hetkellä toiset vaihdetaan vasten tahtoa toiseen paikkaan ja toiset saavat kieltäytyä siirrosta	Kaikkia kohdeltava tasavertaisemmin.	Tasapuolisuus	
Ihmisten tasapuolinen kohteleminen, jokaisen ammattitaidon kunnioittaminen	tasapuolinen kohtelu, ammattitaidon kunnioitus		

**HENKILÖSTÖKYSelyn 2017 SISÄLLÖNANALYYSI KYSYMYKSESTÄ 2: Mikä on mielestäsi yksikkösi tärkein kehittämiskohde?**

Työilmapiirin hyväksi toimiminen - Avoimen keskustelukulttuurin luominen – Perehdytyksen kehittäminen - Yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen - Kehittämiseen suunnitelmallisuutta - Osallisuuden vahvistaminen - Henkilöstöresurssien riittävyys ja järkevä kohdentaminen - Asianmukaiset toimitilat ja apuvälineen - Tiedonkulun tehostaminen - Esimiehen näkyvyys - Tasapuolisuus

- Jokaisen on pyrittävä pitämään yllä hyvää työilmapiiriä.
- Avoimen ja rehellisen keskustelukulttuurin luominen.
- Uusien työntekijöiden perehdyttämisen kehittäminen.
- Sitoutuminen yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen.
- Kehittämistoiminnan suunnitelmallisempi toteuttaminen.
- Työntekijöiden osallisuuden vahvistaminen päätöksenteossa.
- Henkilöstöresurssien riittävyyden varmistaminen. Työn uudelleenorganisointi vastaamaan paremmin käytössä olevaa aikaa/työpanosta.
- Toimitilojen ajanmukaistaminen sekä apuvälineiden toimivuuden ja riittävyyden varmistaminen.
- Tiedonkulun ja viestinnän tehostaminen.
- Esimiehet enemmän läsnä työntekijöiden arjessa.
- Työntekijöiden tasaveroinen kohtelu.



**HENKILÖSTÖKYSelyn 2017 SISÄLLÖNANALYYSI KYSYMYKSESTÄ 3: Esimieheni paras johtamiso-minaisuus on....** (Varkauden kaupunki 2017b, Varkauden kaupunki 2017c, Varkauden kaupunki 2017d, Varkauden kaupunki 2017e.)

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA (TEEMA)
Antaa työntekijälle tarvittavan vastuun ja vapauden.	antaa riittävästi vastuutta, vapautta	Jakaa vastuuta	työmäärä ja sen organisointi
On antanut vapauden suunnitella ja kehittää omaa työtä.	antanut vapauden suunnitella, kehittää työtä		
Joustavuus ja luottamus työntekijöihin.	joustaminen, luottaminen työntekijöihin		
Kiinnostuneisuus henkilöstön todellisesta työtilanteesta ja työntekijöiden omasta hyvinvoinnista.	kiinnostunut henkilöstön työtilanteesta, hyvinvoinnista	Alaisten kuunteleminen	työyhteisötaidot
Esimies arvostaa ja kuuntelee työntekijöitä. Esimiehelle voi luottamuksellisesti kertoa asiat.	arvostaa, kuuntelee työntekijöitä, häneen voi luottaa		
Hän kuuntelee muiden mielipiteitä. Hän luo ympärilleen hyvän ilmapiirin.	kuuntelee, luo ympärilleen hyvän ilmapiirin		
hän keskustelee ja kuuntelee työntekijöitään, hän ottaa ongelmatilanteet hoitaakseen, huomioi työntekijät yksinään ja pitää työntekijän puolta	kuuntelee työntekijöitä, keskustelee, hoitaa ongelmat, huomioi yksilönä, puolustaa		
Hän on ollut tukena vaikeissa tilanteissa ja saatavilla aina, kun olen tarvinnut.	tukee vaikeissa tilanteissa, on saatavilla	Tuki ja kannustus	
Hän osaa sanoa asiat selkeästi ja ymmärrettävästi myös vaativissakin tilanteissa.	selkeä viestintä vaativissakin tilanteissa		
kannustava ja rohkaiseva työtap. Jakaa kannustaa opiskeluun ja tukee lisäkouluttautumista	kannustava ja rohkaiseva tapa toimia		

Hän on joka päivä läsnä, käy osastolla. Silloin on helppo lähestyä ja kertoa asioista, jotka askarruttavat.	päivittäin tavoitettavissa, helppo lähestyä	Persoonana helposti lähestyttävä	työyhteisötaidot
Asiallinen ja helppo lähestyä asiassa kuin asiassa	helppo lähestyä kaikissa asioissa		
helposti lähestyttävä vaikeidenkin asioiden ja ongelmien kanssa.	helppo lähestyä vaikeissa asioissa		
Luotettavuus, asiat etenevät aikataulussa, ei puhu toisten asioista.	luotettava, ei puhu toisten asioista	Persoonana luotettava	
on tietävä, luotettava ja ottaa työntekijät hyvin huomioon	on luotettava, huomioi työntekijät		
Rauhallisuus ja positiivinen asenne tulevaisuuteen, aina selvittää.	rauhallinen, suhtautuu positiivisesti tulevaisuuteen	Rauhallisuus	
selkeä ja rauhallinen tyyli tuoda asiat esille ja antaa muille mahdollisuus esittää omat näkemyksensä.	selkeän rauhallinen tyyli, antaa tilaa toisten näkemyksille		
Kaikki työntekijät ovat samalla viivalla. Hän näkee työntekijöiden vahvuudet.	kaikki työntekijät samalla viivalla, näkee vahvuudet	Tasapuolisuus	johtaminen ja tiedonkulku
Kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti ja on luotettava	kohtelee tasapuolisesti, on luotettava		
Hyvä asioiden tiedottaminen ja asioista hyvin perillä oleva toiminta tapa.	hyvä tiedottamaan, asioihin perehtynyt	Hyvä tiedottaminen, asioihin perehtyneisyys	
Napakka ote ikäviinkin asioihin. Ottaa huomioon muiden mielipiteet (kokonaisuuden) päätöksiä tehdessään.	napakka ote vaikeisiin asioihin, huomioi muiden mielipiteet	Toiminta määrätietoista	
Tarttuu nopeasti toimeen ja vie asioita eteenpäin.	vie nopeasti, määrätietoisesti asioita eteenpäin		

**HENKILÖSTÖKYSelyn 2017 SISÄLÖNANALYYSI KYSYMYKSESTÄ 3: Esimieheni paras johtamisominaisuus on....**

**Jakaa vastuuta - Alaisten kuunteleminen - Tuki ja kannustus - Persoonana helposti lähestyttävä - Persoonana luotettava - Rauhallisuus - Tasapuolisuus - Hyvä tiedottaminen, asioihin perehtyneisyys - Toimintamäärätietoista**

- Vastuun jakaminen ja luottamus työntekijöitä kohtaan.
- Kuuntelee aidosti työntekijöitä ja on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan.
- Tukee ja rohkaisee vaikeissakin tilanteissa.
- On päivittäin tavoitettavissa ja häntä on helppo lähestyä.
- On kaikin puolin luotettava eikä puhu toisten työntekijöiden asioista.
- Esimiehelle on ominaista rauhallisuus ja positiivinen suhtautuminen tulevaisuuteen.
- Esimies suhtautuu työntekijöihin tasapuolisesti.
- Perehtyy hyvin asioihin ja tiedottaa niistä.
- Toimii määrätietoisesti ja jämäkästi vaikeissakin tilanteissa.

**HENKILÖSTÖKYSelyn 2017 SISÄLLÖNANALYYSI KYSYMYKSESTÄ 4:** Miten esimiehesi voisi auttaa sinua onnistumaan työssäsi paremmin? (Varkauden kaupunki 2017b, Varkauden kaupunki 2017c, Varkauden kaupunki 2017d, Varkauden kaupunki 2017e.)

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA (TEEMA)
Olemalla enemmän läsnä, ottaa työntekijöiden huolet ja jaksamisen huomioon..	läsnäoloa enemmän, ottaa työntekijöiden huolet, jaksaminen huomioon	Läsnäolo ja asioihin paneutuminen	johtaminen ja tiedonkulku
toivoisin häneltä aikaa pysähtyä asian kohdalla; hänellä on aina kiire eikä ehdi/halua/malta kuunnella enemmän aikaa tiimin asioille	aikaa ja tahtoa pysähtyä kuuntelemaan		
Toivoisin että esimies säännöllisesti pysähtyisi istumaan koko henkilökunnan kanssa esim. päiväkahvilla ja kyselisi mitä kuuluu, miten jaksatte, jne.	pysähtyä säännöllisesti kyselemään henkilökunnan kuulumisia		
Sujuvaa tiedonvaihtoa oman erikoisalan sisällä.	sujuva sisäinen tiedonvaihto	Tiedottamisen tehostaminen	
Avoin tiedottaminen, johdonmukainen yhteisistä sovitusta asioista kiinni pitäminen, arkisissa hetkissä ja huoltajayhteistyössä läsnä olemalla ja osallistumalla.	avoin tiedottaminen, sovitusta asioista kiinnipitäminen, läsnäolo arjessa, osallistuminen		
Ajan tasalla pitäminen meneillään olevista tai suunnitelluista toimintaa koskevista muutoksista ja miten niiden asioiden etenemisestä on sovittu.	muutoksista, tulevaisuuden suunnitelmista tiedottaminen		
Toivoisin enemmän tiedottamista.	enemmän tiedottamista		
Huolehtimalla työtehtävien jaosta oikeudenmukaisesti, periaatteella kaikki tekee kaikkea.	huolehtia töiden oikeudenmukaisesta jakamisesta		

työntekijöiden mielipiteiden kunnioittaminen, se että hän kohtelisi kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti	työntekijöiden tasavertainen kohtelu, mielipiteiden kunnioittaminen	Tasapuolisuus	mahdollisuus kehittyä ammatillisesti
Arvostaminen työntekijänä ja tasapuolinen kohtelu.	arvostava, tasapuolinen kohtelu		
luomalla työyhteisöön paremman ilmapiirin, avoimuudellaan ja tasa-arvosella kohtelulla työntekijöiden välillä.	luomalla paremman ilmapiirin avoimuudella, tasa-arvoisella kohtelulla		
Antamalla palautetta tehdystä työstä.	palautteen antaminen työstä	Jatkuva kannustavan palautteen antaminen	
Kiittämällä hyvin tehdystä työstä, kannustamalla ja tuomalla omia ideoita työn kehittämiseksi.	kiitoksen antaminen tehdystä työstä, kannustamalla, ideoi työn kehittämiseksi		
Positiivinen palaute olisi varmasti joskus mukavaa. Työstä harvoin saa palautetta yleensä silloin kun on jotain huomautettavaa.	antaa positiivista palautetta, ei pelkästään korjaavaa palautetta		
antaa positiivista palautetta spontaanisti, ennakoimatta	positiivisen palautteen antaminen spontaanisti		
Kehityskeskustelut olisi hyvä pitää, niitä ei yksikössämme ole hetkeen ollut	kehityskeskusteluita pitämällä	Kehityskeskusteluihin panostaminen	
Kehityskeskusteluja tulisi pitää säännöllisin väliajoin.	säännölliset kehityskeskustelut		
Pitämällä kehityskeskusteluja, niissä esimies saisi hyvin tietoa työntekijöiden jaksamisesta ja osaamisesta.	kehityskeskusteluilla saa tietoa työntekijöiden jaksamisesta, osaamisesta		
Suunnittelemalla tämän erikoisalan toimintaa pitkällä tähtäimellä ja kokoamalla eri ammattiryhmät kokoon säännöllisesti ja tavoitteellisesti.	toiminnan suunnittelu pitkällä tähtäimelle, kokoamalla säännöllisesti ammattiryhmät koolle	Kehityshakuisuus	
Kehittämällä koko työyhteisön toimintaa ja suhtautumalla avoimesti muiden esittämiin kehittämisajatuksiin.	kehittämällä työyhteisön toimintaa, suhtautumalla avoimesti muiden kehittämisajatuksiin		

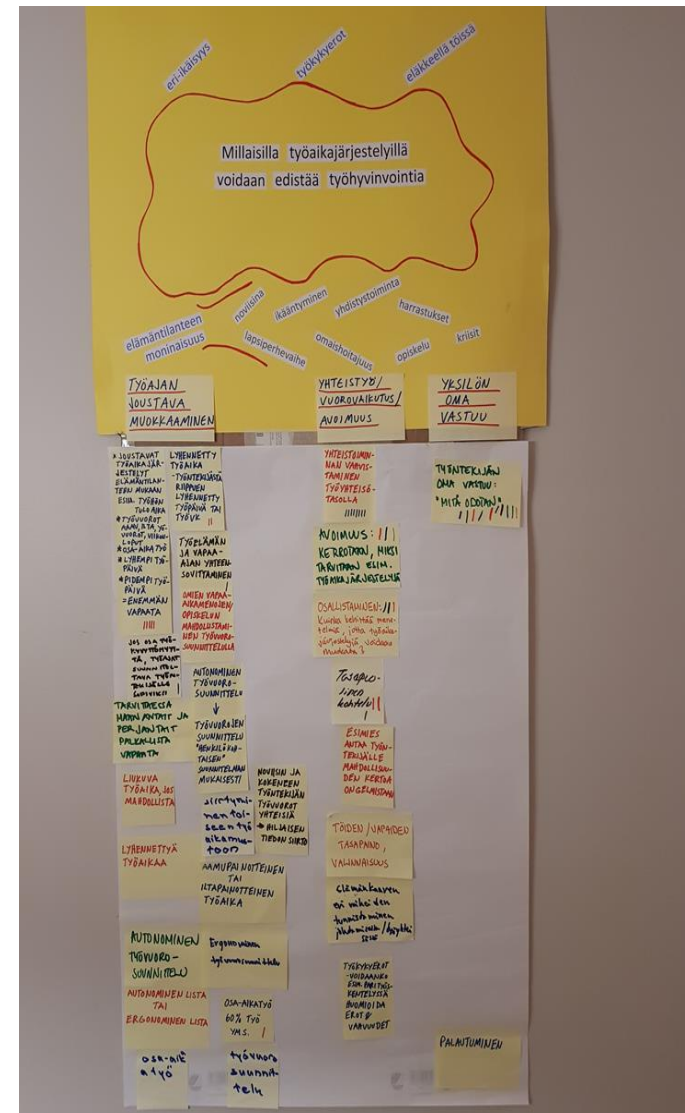
Kuuntelemalla keskittyneemmin, perehtymällä paremmin asioihin, esim. työn sisältöön.	kuunnella keskittyneemmin, parempi perehtyminen asioihin	Kuunteleminen ja arvostus	Työyhteisötaidot
työn kuulumisiin liittyviä keskusteluita voisi olla ehkä useammin	työn kuulumisista keskusteltava useammin		
Kuunnella enemmän, olla ymmärtäväisempi ja kannustavampi ja yleensäkin helpommin lähestyttävämpi	kuunnella, kannustaa, olla helposti lähestyttävä		
Kuuntelemalla alaisiaan ja arvostamalla näiden mielipiteitä omasta työstään eikä aliarvioimaan heitä oman työnsä asiantuntijoina.	alaisten kuunteleminen, arvostaminen työnsä asiantuntijoina		
Kysellä enemmän kuulumisia työrintamalta ja kuunnella sekä pohtia kanssani ammatillisia kehittämistoiveitani.	Kyselemällä kuulumisia työasioista, pohtia yhdessä ammatillisia kehittämistoiveita	Kiinnostus työntekijöitä ja työn sisältöä kohtaan	
Olemalla kiinnostunut työstäni ja kehittymismahdollisuuksistani sekä tarpeistani työssä ja organisaatiossa.	kiinnostus työtäni, kehitysmahdollisuuksiani kohtaan, kiinnostus työhön, organisaatioon liittyvistä tarpeista		
aktiivisempi tiedustelu kuinka töissä menee,	kysyä aktiivisemmin kuulumisia töistä		
Olemalla oikeasti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista.	aito kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista		
kannustaa hyödyntämään omia vahvuuksiani	kannustaa vahvuuksien hyödyntämiseen	Kannustaminen	
kannustamalla jos työssä on vaikeuksia jonkin asian suhteen.	kannustamalla vaikeissa työasioissa		
Kannustamalla ja tuomalla esiin, että jokaisen työntekijän työpanos on tärkeä	kannustamalla, arvostamalla jokaisen työpanosta		

**HENKILÖSTÖKYSelyn 2017 SISÄLLÖNANALYYSI KYSYMYKSESTÄ 4: Miten esimiehesi voisi auttaa sinua onnistumaan työssäsi paremmin?**

**Läsnäolo ja asioihin paneutuminen - Tiedottamisen tehostaminen – Tasapuolisuus - Jatkuva kannustavan palautteen antaminen - Kehityskeskusteluihin panostaminen - Kehityshakuisuus - Kuunteleminen ja arvostus - Kiinnostus alaisia ja työn sisältöä kohtaan - Kannustaminen**

- Olemalla enemmän läsnä, pysähtymällä kuuntelemaan ja ottamalla henkilöstön ongelmat huomioon.
- Avoimempi tiedottaminen mm. muutoksista ja tulevaisuuden suunnitelmista.
- Henkilöstön tasapuolinen ja arvostava kohtelu.
- Jatkuva kannustavan palautteen antaminen.
- Kehityskeskusteluiden toteutukseen panostaminen.
- Pyrkimällä toiminnallaan edistämään työn kehittämistä.
- Kuuntelemalla henkilöstön kuulumisia kannustavassa hengessä.
- Aito kiinnostus työntekijöitä ja heidän työtänsä kohtaan.
- Kannustaminen kaikissa tilanteissa.

## AIVORIIHEN TULOKSET







## LEARNING CAFEN TULOKSET

2.) MILLAISIA KONKREETTISIA NUOREN (20 - 35 V.) TAI MUUTOIN UUDEN TYÖNTEKIJÄN TYÖYHTEISÖÖN SOPEUTUMISTA, TYÖSSÄJAKSAMISTA JA TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVIÄ MENETTELMÄIÄ ON JO KÄYTÖSSÄ JA MITEN NÄITÄ KOLMEA TEKIJÄÄ VOITAIKIN EDISTÄÄ NYKYISTÄ PAREMMIN?

**- PEREHDYTTÄJÄN NIMEÄMINEN UUELLE TYÖNTEKIJÄLLE**  
(VASTUUNJAKO: EI PELKÄSTÄÄN ESIMIES)

**- PEREHDYTYKSET (YLEISET X2 / VUOSI)**  
↳ VOISI OLLA USEAMMIN

**- ESIMIEHEN TUKI VARSINKIN URAN ALKUVAIHEESSA ON ENSIARVOISEN TÄRKEÄ**  
↳ PITÄISI OLLA MAHDOLLISUUS KAIKILLE RIIPPUMATTA TYÖYHTEISÖSTÄ JA ESIMIEHESTÄ

**- MENTOROINNIN SYSTEMATISOINTI**  
• MITKÄ ON MENTORIN TEHTÄVÄT  
• MITEN NIMETÄÄN  
• KAIKKI SITOUTUVU MENTOROINTIIN

**- TYÖTERVEYSTARKASTUS UUELLE TYÖNTEKIJÄLLE: SISÄLTÖ - MITEN TUETAAN UUTTA TYÖNTEKIJÄÄ?**  
+ seuranta !!!

**- Perehdyttäminen - vaihtelee yksiköissä / toimistoilla**

**- 1. kehityskeskustelu - "tervetulo-keskustelu" (perehdyttämisen tehty)**

**- uuden työntekijän tukeminen**

**- tiedottaminen henkilöstön/tien väliin**

**- kannustaminen (+)** - yhteistyö työkaverien ja työyhteisön kesken

1.) MILLAISIN KÄYTÄNNÖN KEINON JA  
MENETELMIN IKÄÄNTYNEIDEN (50 - 60+  
V.) TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN  
SIIRTÄMISTÄ, TYÖSSÄJAKSAMISTA JA  
TYÖHYVINVOINTIA JO TUETAAN JA  
MITEN NÄIDEN TEKIJÖIDEN  
TOTEUTUMISTA VOITAISIN EDISTÄÄ  
VIELÄ PAREMMIN?

Työvoimavarojen  
vapaus  
- alkaen 80 v. työvuoro

Kehitys-  
keskustelut  
- yhteinen formaatti  
- työvoimavarojen

Saattaen vaihtaa

- työllisyys- ja henkilöstö-
- politiikan yhteistyö
- ei lennosta vaihtoa
- mentaari-
- osa-työkykyisten tukemina
- - - - -
- henkilöstösuunnitelma

Työvoiman resurssi  
Työsuunnitelma  
- Terveystieteiden tutkimuskeskus  
- Työvoiman käytön suunnittelu  
- ja yhteinen suunnittelu  
- yhteiset pelisäännöt

Yhteistyö työterv.  
huollon kanssa  
- työterveysseuran tek-  
siä tehtäviä uscomin  
kuin 3 v.  
- työkykyisyyden ar-  
vioinnin

OHJELMAN	TOTEUTTAMISEEN	LIITTYVÄT
<u>VAHVUUDET</u>	<u>H EIKKOUDET</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiehillä hyvä tietoisuus työhyvinvointijohtamisesta (Työhyvinvointiprojekti)</li> <li>- vahva teoria- ja (opinnot-työ)</li> <li>- Henkilöstöpalveluissa innostusta ja osaamista</li> <li>- Poliittinen tuki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yömyrön johdon sitoutuminen</li> <li>- esimiesvalmiudet epäsuorat</li> </ul>	
<u>MAHDOLLISUUDET</u>	<u>U H A T</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaupunki-strategian kanssa yhteys velvoittaa toiminnan ohjelman</li> <li>- Pro-esimiespassi (tulossa) työnantaja määrittelee esimiestyön osaamisvaatimukset</li> <li>- Yhteistyö Luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen kanssa jatkautumisessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- paljon erilaisia ohjelmia ja tekemistä, hukkuu kaiken muun sekaan</li> <li>- Ohjelma jää toiminnasta irralliseksi, ei oivallita sen olevan jokapäiväistä toimintaa</li> <li>- Henkilöstö ei sisäistä ohjelman periaatteita ja yhteisiä tavoitteita</li> </ul>	





## TYÖHYVINVOINTIA YLLÄPITÄEN YLI TYÖKAAREN VARKAUDEN KAUPUNGIN IKÄJOHTAMISEN OHJELMA

## Sisällys

<a href="#"><u>JOHDANTO</u></a>	135
<a href="#"><u>VARKAUDEN KAUPUNGIN IKÄJOHTAMISEN OHJELMA</u></a>	137
<a href="#"><u>1 Ikäjohtamisen ohjelman tavoitteet</u></a>	137
<a href="#"><u>2 Ikäjohtamistaitojen vahvistaminen</u></a>	137
<a href="#"><u>3 Henkilöstöjohtamisen toiminnot osana ikäjohtamista</u></a>	138
<a href="#"><u>3.1 Rekrytointi ja työn organisointi</u></a>	139
<a href="#"><u>3.2 Perehdyttäminen</u></a>	140
<a href="#"><u>3.3 Osaamisen kehittämisen organisointi</u></a>	141
<a href="#"><u>3.4 Kehityskeskustelut</u></a>	142
<a href="#"><u>3.5 Työyhteisötaidot</u></a>	144
<a href="#"><u>3.6 Palkitseminen</u></a>	145
<a href="#"><u>3.7 Viestintä</u></a>	146
<a href="#"><u>4 Terveys ja toimintakyky</u></a>	147
<a href="#"><u>4.1 Työterveyshuollon rooli</u></a>	147
<a href="#"><u>4.2 Watti-mallin mukainen toiminta</u></a>	148
<a href="#"><u>4.3 Työsuojelun rooli</u></a>	150
<a href="#"><u>4.4 TYKY-toiminta</u></a>	150
<a href="#"><u>5 Vaikuttavuuden arviointi ja ohjelman päivittäminen</u></a>	151
<a href="#"><u>LÄHTEET</u></a>	153

## KUVA

Ilkka Hämeenniemi 2017. Laivanrakentajamuistomerkki. Kansikuva.

## JOHDANTO

Pidemmän aikaa on yhteiskunnassa ollut nähtävissä kehityssuunta, jossa uusien ikäpolvien pienenemisen seurauksena työmarkkinoille tulee yhä vähemmän uutta työvoimaa. Samanaikaisesti työssä käyvän väestön keski-ikä ja eliniän ennuste nousevat. Tämän kehityksen tiedostamisen myötä organisaatioissa on havahduttu huomaamaan työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin merkitys yhä selvemmin. Toisaalta myös lainsäädäntö velvoittaa monin tavoin työnantajia kiinnittämään huomiota työoloihin ja henkilöstön työhyvinvointiin. Tällaisia lakeja ovat muun muassa työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta ja yhdenvertaisuuslaki. Väestön ikääntymiseen johtava vääjäämätön kehitys yhdessä lainsäädännön vaatimusten kanssa ovat saaneet organisaatiot etsimään ratkaisuja näihin vaativiin haasteisiin. Monissa organisaatioissa on päädytty laatimaan erityinen ikäjohtamisen ohjelma tehostamaan työssä jaksamista ja työhyvinvointia edistävää toimintaa. (Andersson ym. 2013; Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738; Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383; Työsopimuslaki 26.1.2001/55; Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.)

Ikäjohtaminen mielletään usein pelkästään iäkkäiden ihmisten johtamiseksi, mutta todellisuudessa kaikki työntekijät ikään katsomatta tarvitsevat hyvää ikäjohtamista. Voidaankin puhua organisaation eri-ikäisten työntekijöiden yksilöllisestä johtamisesta. Hyvin kuvaava on ikäjohtamisesta usein käytetty toinen nimitys, moninaisuuden johtaminen. (Halme 2011; Manka ym. 2012, 28.) Ilmarinen (2005, 56) kuvaa ikäjohtamista johtamiseksi, jossa otetaan huomioon työntekijän ikä ja ikäsidonnaiset tekijät päivittäisessä johtamisessa sekä suunniteltaessa ja organisoitaessa työtä siten, että jokaisen ikään katsomatta on mahdollista saavuttaa omat ja organisaation tavoitteet terveyttä ja turvallisuutta vaarantamatta. Ikäjohtaminen vaikuttaa siis hyvin laajalti työntekijöiden ja koko työyhteisön toimintaan, joten sen merkitystä ei voida liikaa korostaa.

Ikäjohtamisessa pyritään vaikuttamaan koko henkilöstön työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. Edistämällä henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia työssä ja työuran kaikissa vaiheissa saadaan myönteisiä vaikutuksia aikaan koko

työyhteisön hyvinvoinnissa. Työhyvinvoinnin pysyessä hyvällä tasolla läpi työuran vähenevät sairauspoissaolot ja työntekijät jaksavat paremmin työssään eläkeikään saakka siirtyen vireinä eläkkeelle. Osa heistä jaksaa ja haluaa antaa työpanostaan vielä eläkkeelläkin.

Ohjelmassa tarkastellaan työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen liittyviä kysymyksiä nimenomaan ikäjohtamisen näkökulmasta. Ohjelman ulkopuolelle jää asioita, jotka ovat jostain toisesta näkökulmasta merkittäviä, mutta eivät niinkään liity ikäjohtamiseen. Kyse on rajaamisen välttämättömyydestä, sillä tässä yhteydessä ei ole tarpeen toistaa asioita, joita esitetään laajemmin jo organisaation muissa dokumenteissa.

Ohjelma noudattelee kauttaaltaan samoja linjauksia, kuin Varkauden kaupungin tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma (Yhteistyötoimikunta 2013). Kaikenlainen ikään, sukupuoleen, uskontoon, terveyteen, seksuaaliseen suuntautumiseen tai mihinkään muuhun asiaan tai ominaisuuteen liittyvä syrjintä on ehdottomasti kiellettyä Varkauden kaupungin organisaatiossa.

Tämä ikäjohtamisen ohjelma on koottu yhteistyössä Varkauden kaupungin organisaation esimiesten, henkilöstöhallinnon ja työntekijöiden edustajien kesken. Työnantajan ja työntekijöiden keskinäinen yhteistyö onkin välttämätöntä ikäjohtamisen ohjelman laatimisessa. Työnantaja kuitenkin viimekädessä vastaa henkilöstön työhyvinvoinnista ja työoloista sekä niihin liittyvästä kehittämisestä. Ikäjohtamisen ohjelman toteuttaminen on siis ensi sijassa työnantajan vastuulla, mutta työntekijöiden tulee osallistua ohjelman valmisteluun ja sitoutua noudattamaan sen mukaisia toimenpiteitä. (Andersson ym. 2013, 28.)

Koottaessa ikäjohtamisen ohjelmaa henkilöstöryhmien yhteistyönä, ollaan saavutettu sellaista syvyyttä ja sisältöä, mitä muutoin ei oltaisi voitu saavuttaa. Samaa ”yhdessä tekemisen henkeä ja yhteen hiileen puhaltamista” kaivataan myös ikäjohtamisen ohjelman käytännön toteutuksessa. Tavoitteena on toteuttaa Varkauden kaupungissa hyvää ikäjohtamista yli koko työkaaren.



## **VARKAUDEN KAUPUNGIN IKÄJOHTAMISEN OHJELMA**

### **1 Ikäjohtamisen ohjelman tavoitteet**

Tämä on Varkauden kaupungin ensimmäinen ikäjohtamisen ohjelma. Sen koostamisen lähtökohtana ovat olleet kaupungin henkilöstöstrategiset tavoitteet, joita ovat muun muassa henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen sekä hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttaminen. Hyvään henkilöstöpolitiikkaan liittyen tavoitteena on saada nuoret kiinnostumaan kunta-alasta varteenotettavana työpaikkana. Tarkoituksena on tehdä Varkauden kaupungin organisaatiosta mahdollisimman houkutteleva ja mukava työpaikka kaikille työkäisille.

### **2 Ikäjohtamistaitojen vahvistaminen**

Lähiesimiesten ikäjohtamisen taitojen kehittäminen on noussut viime aikoina organisaatioon suunnatuissa opinnäytetöissä (Kettunen & Nyyssönen 2017; Maunula 2016) ja henkilöstökyselyissä keskeiseksi kehityshaasteeksi. Tämä ei ole lainkaan yllättävää, sillä hyvä ikäjohtaminen vaatii esimieheltä erittäin laaja-alaista osaamista. Siksi on ammatillisen kehittymisen näkökulmasta tärkeää hyödyntää kaikkia esimiehiä yhteen kokoavia tilanteita sekä yksilöllisen tuen keinoja konsultoinnin ja ohjauksen muodossa. Tällaisia ammatillista kehitystä tukevia tilanteita ja keinoja Varkauden kaupungilla ovat:

1. Esimiesten kehittämispäivät, joissa on hyvä tilaisuus käsitellä ikäjohtamisen ja työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä teemoja.
2. Lähiesimiehille suunnatut valmennusohjelmat, joissa yhtenä osa-alueena huomioidaan ikäjohtamistaitojen vahvistaminen.
3. Työyhteisötasolla säännölliset henkilöstökokoukset ja tiimit, joissa lähiesimiehelle on hyvä tilaisuus toimia eri-ikäisten yhteistyötä ja yhteishenkeä edistävällä tavalla. Esimiehen oman esimerkin näyttäminen suhtautumisessa työyhteisön eri-ikäisiin jäseniin ja itse työhön on tärkeä osa työyhteisön ilmapiiirin rakentamista. Esimiehen toiminnan tulee olla luonteeltaan työntekijöitä arvostavaa ja osallisuutta vahvistavaa. Yhteisissä palaverissa on tärkeää edistää ikämyönteisen tiedon välittymistä työyhteisöön.

4. Vertaistuki on esimiehen jaksamisen ja ammatillisen kehityksen kannalta erityisen tärkeää. Esimiehen on syytä pyrkiä verkostoitumaan kollegoiden kanssa, sillä se avaa mahdollisuuden vertaistukeen kaikissa työhön liittyvissä tilanteissa. Esimiesklubi on henkilöstöpalveluiden toteuttama esimiesten verkostoitumista edistävä foorumi, jossa esimiehet eri toimialoilta voivat jakaa kokemuksiaan ja osaamistaan esimiestyöstä ja sen kehittämisestä. Esimiesklubi ja vertaistuki ylipäättään mahdollistavat toimivien johtamismallien tunnistamisen ja niiden soveltamisen omassa työyksikössä. Vertaistuki on siis esimiehelle tärkeä oman osaamisen ja työn kehittämisen väline.

5. Työnohjaus auttaa esimestä jäsentämään työtä, pohtimaan erilaisia ongelmatilanteita ja käsittelemään työhön liittyviä tunnekokemuksia. Esimiehellä on tarpeen olla valmius hakea tukea ongelmatilanteiden ratkaisuun, sillä johtaminen on vaativaa, eikä siinä aina onnistuta pelkästään omin avuin. Parhaan hyödyn esimies saa työnohjauksesta kyetessään mahdollisimman objektiivisesti tarkastelemaan toimintaansa myös kehityshaasteiden osalta. Jokaisella esimiehellä tulee olla mahdollisuus yksilö- tai ryhmätyönohjaukseen.

6. Henkilöstöpalvelut tarjoavat esimiehille ikäjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä tukea yksilöllisen konsultoinnin, ohjauksen ja esimiessparrauksen muodossa. Työyhteisöille tarjotaan työnohjausta ja valmennusta.

7. Suunnitteilla on organisaation oma Pro-esimies passi, jonka saamiseksi esimiehen on täytettävä työnantajan määrittelemät esimiestyön osaamisvaatimukset. Passin avulla saadaan määriteltyä esimiesosaamisen vähimmäisvaatimukset ja vähitellen esimiestyö laatuerot tasoittumaan.

### **3 Henkilöstöjohtamisen toiminnot osana ikäjohtamista**

Henkilöstöjohtamiseen liittyvät toiminnot ovat ikäjohtamisen keskeisintä aluetta. Toimintojen virittäminen mahdollisimman hyvälle tasolle on ikäjohtamisen kannalta erityisen tärkeää, sillä niiden luomalle perustalle rakentuu työyhteisöjen hyvinvointi.

### 3.1 Rekrytointi ja työn organisointi

Henkilöstöpalveluissa ja lähiesimiestasolla työyksiköissä on tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstösuunnitteluun ja siinä yhteydessä rekrytointitarpeeseen lähivuosina. Henkilöstösuunnittelu on tärkeä osa ikäjohtamista, sillä sen avulla huolehditaan henkilöstön riittävyydestä eri tehtäviin ja ikärakenteen kehittymisestä tasapainoisesti. Ikäjohtamisen kannalta ihanteellista on henkilöstön mahdollisimman tasainen jakautuminen eri ikäluokkiin.

Varkauden kaupungin organisaatiossa henkilöstön keski-ikä on 49,6 vuotta, mikä on valtakunnallista keskiarvoa 45,8 vuotta korkeampi. Organisaatiosta on ennusteen mukaan lähivuosina eläköitymässä keskimäärin 70 henkilöä vuodessa, mitä voidaan pitää varsin suurena määränä suhteutettuna kokonaisyhteisön henkilöstömäärään noin 1640 henkilöä (2017). Eläköityminen jakautuu vieläpä kovin epätasaisesti eri toimialoille, mikä tekee ilmiöstä erityisen hankalan. Useiden työntekijöiden eläköityminen lähes samanaikaisesti toimialalta tai etenkin pienestä työyksiköstä tekee haastavaksi uusien työntekijöiden rekrytoinnin ja kaiken tiedon ja osaamisen siirtämisen eläköityviltä työntekijöiltä nuoremmille. Ikäjakaumassa esiintyvää epätasapainoa pyritään tasoittamaan. (Varkauden kaupunki 2017.)

Nuorien houkuttelemiseksi alalle luodaan henkilöstöpalveluiden toimesta aktiivisesti yhteyksiä ammatillisiin oppilaitoksiin ja pyritään vaikuttamaan myönteisesti mielikuviin organisaatiosta työnantajana. Tässä yhteydessä käyttöön otetaan monipuolisesti erilaisia viestinnän ja markkinoinnin keinoja. Oppisopimuskoulutusta voidaan myös hyödyntää, sillä siten voidaan kouluttaa työyksiköiden tarpeita vastaavaa henkilöstöä.

Seuraajamallin mukaisesti harkitaan tapauskohtaisesti seuraajan palkkaamista erityisesti avainpaikoilta lähtevien työntekijöiden tilalle jo ennen työsuhteen päättymistä. Käytäntö tukee parhaiten uuden työntekijän perehdytystä tehtäviinsä. Lyhytkin perehdytysjakso ennen edeltäjän työsuhteen päättymistä on hyödyllinen uudelle työntekijälle.

Henkilöstökyselyt ovat osoittaneet työnteon olevan monin paikoin kiireistä ja useat keskeiset tehtävät ja osaaminen ovat yhden työntekijän varassa. Tilanne on sekä kuormittava että haavoittuvainen. Siksi työn organisointia ja työnkuvia on tarkasteltava uudelleen. Osaamista ja tietoa hajautetaan ja jaetaan useammalle työntekijälle hyödyntäen samalla osaamisen ja tiedon siirtämistä ikääntyviltä työntekijöiltä nuoremmille. Tässä tarkoituksessa mentorointi tai työparityöskentely ovat suositeltavia välineitä. Osaamisen hajauttamisessa käytössä olevia keinoja ovat, tiimityöskentely, työkierto, varahenkilöjärjestelmä, erityisosaamisen osalta vastuun jakaminen, tilanteiden ennakkoinnin parantaminen sekä sisäisen rekrytointijärjestelmän tehostaminen.

Työaikoihin liittyvät järjestelyt ovat myös yksi tapa huomioida eri ikä- ja elämänvaiheissa olevia työntekijöitä. Työntekijällä voi olla perusteltua tarvetta joustavien työaikojen soveltamiseen. Näihin tarpeisiin pyritään vastaamaan, mutta kuitenkin siten, että varsinainen työn tekeminen ei järjestelyiden vuoksi vaarannu. Osa-aikatyön tekeminen tulee myös pääsääntöisesti mahdollistaa. Esimerkiksi pienten lasten vanhemmilla voi olla tarvetta osittaisen hoitovapaan käyttöön.

### **3.2 Perehdyttäminen**

Hyvä perehdytys on yksi tärkeimmistä asioita uuden työntekijän aloittaessa työtään tai työtehtävien merkittävästi muuttuessa. Mitä paremmin perehdytys toteutetaan, sitä nopeammin työntekijä kykenee ottamaan tehtävänsä täysipainoisesti haltuun. Hyvä perehdytys vähentää työn kuormittavuutta ja vahvistaa siten työssäjaksamista ja työhyvinvointia. Erityisesti nuoret työntekijät, joilla on vähemmän aikaisempaa työkokemusta ja elämäkokemusta, hyötyvät suuresti hyvästä perehdytyksestä (Flinkman 2014). Kiinnittämällä huomiota perehdytyksen laatuun, voidaan siis tukea suuresti etenkin nuorten työntekijöiden työhyvinvointia ja työssäjaksamista.

Perehdytys voi olla tarpeen myös muulloin, kuin työsuhdetta aloitettaessa. Työntekijän työyksikkö voi vaihtua esimerkiksi työkierron vuoksi tai työsuhhteessa oleva työntekijä voi olla väliaikaisesti poissa työelämästä monestakin syystä, kuten pitkän sairausloman, äitiys- tai hoitovapaan, opintovapaan tai

vuorotteluvapaan vuoksi. Pelkkä poissaolon pituus voi luoda tarpeen perehdytykselle tai tehtävänkuvassa voi tapahtua olennaisia muutoksia poissaolon aikana. Näissä tilanteissa esimiehen on aina huomioitava perehdytyksen tarve.

Jokaisessa työyksikössä tulee olla ajantasainen perehdytysuunnitelma ja säännöllisesti päivitettävä sähköinen tai paperinen perehdytyskansio, joka sisältää ajantasaiset ohjeet ja työnkuvaukset. Työyksikössä esimies valitsee henkilöt, jotka vastaavat perehdytysohjelman ajan tasalla pitämisestä. Vaikka perehdyttäminen on koko työyhteisön tehtävä, työntekijälle valitaan heti ensimmäisestä päivästä lähtien yksi tai useampia henkilökohtaisia perehdyttäjiä, jotka vastaavat perehdytyksen käytännön toteutuksesta. Perehdytyksessä käytetään hyväksi strukturoitua apulomaketta, muistilistaa, joka kattaa kaikki työn osa-alueet. Lomakkeen avulla varmistetaan perehdytyksen kattavuus. Perehdyttäjäksi voidaan valita henkilö, joka jatkaa perehdytyksen jälkeen työntekijän mentorina. Näin työntekijän ja mentorin läheinen ammatillinen suhde alkaa kehittymään välittömästi työsuhteen alusta alkaen.

Perehdytys dokumentoidaan henkilöstöpalvelujen ohjeistuksen mukaisesti. Tässä yhteydessä työntekijä ja esimies voivat sopia ensimmäisen kehityskeskustelun, niin sanotun tervetulo keskustelun, ajankohdan noin kahden kuukauden päähän työsuhteen alkamisesta. Yksilöllisen työyhteisökohtaisen perehdytyksen lisäksi organisaatiossa järjestetään yleisiä perehdytystilaisuuksia kaikille uusille työntekijöille.

### **3.3 Osaamisen kehittämisen organisointi**

Hyvin suunniteltu ja toteutettu osaamisen kehittäminen vahvistaa työntekijän ammatillista osaamista, auttaa häntä etenemään urallaan ja näkemään työnsä merkitykselliseksi sekä vahvistaa hänen ammatillista itsetuntoaan. Työn hyvä organisointi puolestaan poistaa työntekijöiden tarpeetonta kuormittumista ja uupumista. Nämä vaikutukset ovat omiaan edistämään ikäjohtamiselle keskeisten tavoitteiden työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen toteutumista.

Osaamisen kehittäminen perustuu organisaatiossa toimiala- ja työyksikkökohtaisiin ajantasaisiin kehittämis- ja koulutus suunnitelmiin, joissa tarkastellaan

henkilöstölle suunnattavan koulutuksen sisältöä ja kohdentamista. Osana koulutussuunnitelmaa tulee työntekijöiden osalta huomioida työyhteisötaitojen kehittäminen ja esimiesten osalta ikäjohtamisen taitojen kehittäminen (työyhteisötaidot, kohta 3.5 sivu 11). Työntekijöiden yksilöllistä ammatillista kehitystä suunnitellaan työntekijän ja esimiehen kesken vuosittain pidettävissä kehityskeskusteluissa (kehityskeskustelut, kohta 3.4 sivu 9).

### **3.4 Kehityskeskustelut**

Hyvin toteutettu kehityskeskustelu antaa esimiehelle parhaan mahdollisen kokonaiskuvan työntekijästä. Kehityskeskustelussa selvitetään työntekijän osaaminen ja ajatukset työstä sekä työhön liittyvät kiinnostuksenkohteet, koulutustarpeet ja kehitysideat. Vapaa-ajasta keskustellaan työntekijän ehdoilla siltä osin, onko erityisiä tarpeita työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Kehityskeskustelut ovat yksi esimiehen tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen välineistä.

Organisaatiossa työuraansa aloittavien työntekijöiden kanssa pidetään ensimmäinen kehityskeskustelu, niin sanottu tervetulokeskustelu, perehdytyksen jälkeen noin kahden kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta. Tervetulokeskustelussa tutustutaan uuteen työntekijään ja hahmotellaan alustava työkaaren kehittämissuunnitelma, jota päivitetään vuosittain toteutettavissa kehityskeskusteluissa. Kehittämissuunnitelmaa varten laaditaan työyksikössä yhteinen sähköisessä muodossa oleva kaavake, jonka työntekijä soveltuvin osin täyttää etukäteen ja toimittaa esimiehelle ennen kehityskeskustelua. Kaavakkeen käytön tarkoituksena on varmistaa, että kehityskeskustelussa käydään läpi kaikki työntekijän ammatillisen kehityksen kannalta keskeiset asiat.

Kehityskeskustelussa esimiehen on oltava aktiivinen ja kiinnostunut, mutta sama pätee myös työntekijään. Työntekijän on valmistauduttava kehityskeskusteluun huolella pohtien omaa ammatillista rooliaan ja sen kehittämistä. Pohdinnan tulokset työntekijä kirjaa omaan kehittämissuunnitelmaansa. Pohdintaa laajennetaan koskemaan koko työyhteisöä ja sen työolojen kehittämistä. Kehityskeskustelun tavoitteena ei siis ole pelkästään työntekijän yksilöllisen kehityssuunnitelman laatiminen, vaan myös ideoiden löytäminen koko työyhteisön kehittämiseen.

Nuorten **20 – 35-vuotiaiden** työtyöntekijöiden kehityskeskusteluissa keskitytään erityisesti osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun sekä vahvuuksiin ja kiinnostuksen kohteisiin. Työntekijälle järjestetään mentori- tai työparitukea ja sen toimivuus selvitetään kehityskeskustelussa. Samoin selvitetään mahdolliset tarpeet työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Tiedon ke-ruun ohella esimiehen on kiinnitettävä erityistä huomiota arvostamisen osoittamiseen, myönteisen palautteen antamiseen aina kun se on perusteltua ja rakentavan palautteen antamiseen kannustavassa hengessä.

Keski-ikäisten **35 – 55-vuotiaiden** kehityskeskusteluissa keskitytään osaamisen ylläpitämiseen. Osaamista tukevan lisäkoulutustarpeen arvioinnin ohelle tulee pyrkiä ennakoimaan myös mahdollista työ- ja toimintakyvyn heikkene- mistä. Samoin selvitetään, onko työntekijällä työn, perheen ja vapaa-ajan yh-teensovittamiseen liittyviä erityistarpeita. Myönteistä palautetta kannattaa an- taa aina kun siihen on aihetta. Rakentavaa palautetta annettaessa pyritään löytämään samalla jotain myönteistä sanottavaa. Arvostuksen osoittaminen kaikissa tilanteissa on asia, johon esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota. Ai- neellinen palkitseminen on tärkeää jo uran aikaisemmissa vaiheissa, mutta keski-ässä sen merkitys korostuu, kun työntekijän odotukset pitkästä työ- urasta palkitsemisesta lisääntyvät.

Ikääntyvien **55 – 60+ -vuotiaiden** kehityskeskusteluissa oleellista on osaami- sen ja hiljaisen tiedon jakamisen suunnittelu. Käytännössä tämä tarkoittaa vii- meistään tässä vaiheessa mentoroinnin tai työparityöskentelyn aloittamista. Ikääntyvien työntekijöiden osallistumisen mentorointiin tai työparityöskentelyyn avulla saadaan parhaiten siirrettyä menettämisen alla olevaa osaamista ja hiljaista tietoa nuoremmille ikäpolville. Myös mahdollisista työkyvyn rajoitteista keskustellaan ja tarvittaessa järjestetään työterveysneuvottelu. Viimeistään työntekijän täyttäessä 58-vuotta otetaan kehityskeskusteluissa puheeksi näke- mykset työssä jatkamisesta. Vähitellen valmistaudutaan tulevaan eläköitymi- seen ja selvitetään mahdollinen halukkuus tehdä työtä vielä eläkkeelle siirty- misen jälkeenkin. Ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla on tärkeää korostaa heidän osaamisensa ja kokemuksensa arvostusta.

### 3.5 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan kykyjä toimia työyhteisön monimuotoisissa vuorovaikutustilanteissa rakentavasti yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa arvostaen näitä työnsä ammattilaisina. Näin kehittyy vähitellen yhteistä arvopohjaa, joka on edellytys luottamuksellisen ja arvostavan ilmapiirin rakentumiselle. Ikäjohtamisen kannalta oleellista on kyetä vaikuttamaan organisaation kaikilla tasoilla eri-ikäisiä työntekijöitä arvostavan asenteen syntymiseen ja hyvien työyhteisötaitojen harjoittamiseen. Hyvä ikäjohtaminen ilmenee erilaisuuden hyväksymisenä, tasapuolisuutena ja hyvien työyhteisötaitojen toteutumisena. Työyhteisötaitojen harjaannuttaminen koskee kaikkia työyhteisön jäseniä, myös esimiehiä. Periaatteessa voidaan sanoa hyvien työyhteisötaitojen ilmenevän esimiehen toiminnassa työntekijöihin nähden hyvien ikäjohtamisen taitojen osoittamisena ja esimieheensä nähden hyvien alaistaitojen osoittamisena.

Työhyvinvoinnin eteen tehtävä työ perustuu suurelta osin työyksiköiden omiin työhyvinvointisuunnitelmiin, joita päivitetään vuosittain henkilöstölle suunnattujen pulssikyselyiden tulosten käsittelyn yhteydessä. Hyvin rakennettu työhyvinvointisuunnitelma tavoitteineen jäsentää selkeästi työyhteisön työhyvinvointityötä. Työyhteisöjen kehittämispäivät ovat puolestaan yhteisiä foorumeita, joita hyödynnetään ikäasenteiden ja työyhteisötaitojen kehittämisessä. Asenneilmastoa ja yhteishenkeä rakentavien teemojen, avoimen keskustelun ja yhdessä sopimisen avulla rakennetaan yhteishenkeä ja yhteistä arvopohjaa.

Organisaatiotasolla laaditaan kaupungin yhteistyötoimikunnassa työhyvinvointia ja eri-ikäisyyden arvostamista korostavat yhteiset työelämän pelisäännöt, ”Pro työyhteisö -julistus”. Tarkoituksena on saada jokainen yksilönä tiedostamaan olevansa osaltaan työhyvinvoinnin ja keskinäisen arvostuksen rakentaja työyksikössään.



### 3.6 Palkitseminen

Jokainen työntekijä tuntee tarvetta olla arvostettu työssään. Kokemus arvostetuksi tulemisesta vaikuttaa ihmiseen syvästi ja se on yhteydessä työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Palkitseminen on ikäjohtamisessa tärkeä keino saada työntekijä tuntemaan itsensä arvostetuksi, vahvistaa tämän työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. Palkitseminen on samalla myönteinen signaali koko työyhteisölle työnantajan arvostavasta suhtautumisesta työntekijöihin.

Varkauden kaupungin palkitsemissuunnitelman tavoitteena on tukea ja kannustaa henkilöstöä hyviin suorituksiin ja sitä kautta tuottavampaan toimintaan sekä saada heidät sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin. Palkitsemisella pyritään myös ohjaamaan muutosta haluttuun suuntaan ja kohottamaan henkilöstön työtyytyväisyyttä. Palkitsemissuunnitelman vaikuttavuutta seurataan jatkuvasti ja sen kehittämisestä vastaa henkilöstöpalvelut. (Yhteistyötoimikunta 2014a.)

Palkitsemisen mieltymyksissä on eroja, sillä vanhemmat työntekijät pitävät nuoria tärkeämpänä taloudellista palkitsemista (Bonsdorff 2009). Nuorille työntekijöille sanallinen palkitseminen esimerkiksi myönteisen palautteen muodossa on erityisen tärkeää, sillä se vahvistaa vielä rakenteilla olevaa ammatti-identiteettiä ja kannustaa jatkamaan uralla (Laschinger & Fida 2014).

Aineettoman palkitsemisen muotoja ovat kannustaminen ja myönteinen palaute. Jokaisen esimiehen tulee pyrkiä antamaan säännöllisesti palautetta työntekijöilleen. Rakentava palaute tulee antaa aina kannustavassa hengessä tuoden samalla esille jotain myönteistä. Tilanteessa on huomioitava myös yksityisyys, jotta vältetään työntekijälle kiusallisen tilanteen syntyminen työryhmän edessä. Myönteistä palautetta voi antaa julkisemmin ja sitä tulee antaa aina kun siihen suinkin on aihetta. Näyttämällä hyvää esimerkkiä esimies parhaiten motivoi työntekijöitä kannustamaan toinen toistaan. Hyvä periaate on pyrkiä sanomaan edes kerran päivässä yhdelle työntekijälle jotain myönteistä tämän toiminnasta. Tähän samaan on syytä rohkaista koko työryhmää. Myönteinen palaute ruokkii työyhteisössä myönteisyyttä ja hyvää työilmapiiriä.

Taloudellista palkitsemista kehitettäessä pyritään kannustamaan työntekijöitä yhä enemmän työn ja itsensä kehittämiseen. Henkilökohtaisten lisien tulee elää tiiviimmin arjessa huomioiden mahdollisimman ajantasaisesti työntekijän osaamisen, tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen valmiuden vastuunkantoon. Parhaiten palkitseminen toimii arjessa, kun palkkausjärjestelmää ja henkilöstöetuuksia, kehitetään yhtenä kokonaisuutena. Palkitsemisen kehittäminen on vaativa tehtävä ja siksi se edellyttää huolellista valmistelua.

Pitkästä palvelussuhteesta palkitseminen on työnantajalle tärkeä keino osoittaa arvostavansa työntekijää tämän pitkäjänteisestä sitoutumisesta organisaatioon. Työntekijöitä palkitaan tasavuosikymmenin 30 ja 40 vuoden palveluksesta. Työntekijän jäädessä eläkkeelle työnantaja järjestää työntekijän näin halutessa kahvi- ja palkitsemistilaisuuden lähimpien työtovereiden ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

### **3.7 Viestintä**

Toimiva viestintä on tärkeä osa hyvää ikäjohtamista, sillä tehokas tiedon välittäminen lisää luottamusta organisaation toimintaan, tekee toiminnasta selkeämpää ja auttaa sopeutumaan nopeammin eteen tuleviin muutoksiin. Epämääräinen viestintä tai vaikutelma asioiden valmistelun salamyhkäisyydestä lisää epävarmuutta ja pelkoja heikentäen samalla työhyvinvointia ja työssäjaksamista.

Tiedottamista hyödynnetään myönteisen tiedon välittämisessä ikäasioista, sillä ikäjohtamista tukevalla myönteisellä viestinnällä voidaan tavoittaa koko henkilöstö ja vaikuttaa ikäasenteisiin koko organisaation tasolla.

Organisaatiossa tapahtuvien muutosten osalta tiedottamisen tulee olla erityisen tehokasta, sisällöltään oikeaa ja oikea-aikaista. Näin toimimalla vahvistetaan henkilöstön luottamusta organisaatioon ja sen kykyihin viedä läpi muutosprosesseja. Kaikkiin muutoksiin liittyvää muutosvastarintaa päästään parhaiten käsittelemään, kun henkilöstöllä on käytettävissään kaikki mahdollinen tieto prosessista. Parhaimmillaan työyksiköissä herää oivallus muutoksen mukanaan tuomista mahdollisuuksista ja syntyy aitoa innostusta.

Toimiva viestintä on välttämätön edellytys esimiestyön, organisaation tehokkaan toiminnan ja työn kehittämisen kannalta. Siksi viestinnän prosesseja on jatkuvasti parannettava. Etenkin Intran rakenteiden kehittäminen ja sisällön jäsentämisen tulee olla jatkuvaa, sillä Intra on organisaation pääasiallinen viestintäkanava, jossa myös henkilöstöpalveluilla on omat sivunsa. Kiireellisissä asioissa tai haluttaessa varmistaa viestin henkilökohtainen saavutettavuus käytetään sähköpostia. Toimiva viestintä edellyttää viestien esteetöntä kulkeamista molempiin suuntiin organisaatiossa, ylhäältä alas ja alhaalta ylös.

Yhteistoimintamenettely on tärkeä osa organisaation yhteisten asioiden sopimista ja tiedonkulkua. Koko kaupungin yhteistyötoimikunta sekä toimialojen yhteistyötoimikunnat kokoontuvat säännöllisesti noin kerran kuukaudessa. Kaupungin yhteistyötoimikunnassa käsitellään ikäjohtamisen kannalta keskeiset linjaukset.

#### **4 Terveys ja toimintakyky**

Työntekijöiden kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja ylipäättään työkyvyn kannalta hyvällä terveydellä ja toimintakyvyllä on suuri merkitys. Lainsäädäntö tuo omat velvoitteensa työnantajalle, mutta työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen myös kannattaa. Työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä seurataan ja edistetään monin tavoin. Samalla myös asenteisiin pyritään vaikuttamaan ja vastuun ottamiseen omasta terveydestä ja työkyvystä. Näistä tehtävistä organisaatiossa huolehtii suurelta osin työterveyshuolto.

##### **4.1 Työterveyshuollon rooli**

Työterveyshuollon rooli on keskeinen työntekijän työkyvyn ylläpidon kannalta koko työkaaren ajan. Siksi jatkuva yhteistyön vahvistaminen työyksiköiden ja työterveyshuollon välillä on tärkeää. Työterveyshuolto onkin esimiehen keskeinen yhteistyökumppani ikäjohtamisessa. Työkykyä ylläpitävän toiminnan rungon muodostavat työterveystarkastukset. Työterveystarkastukset alkavat alkutarkastuksella tai työhönsijoitustarkastuksella ja jatkuvat säännöllisinä määräraikaistarkastuksina lähtökohtaisesti kolmen vuoden välein, jos työssä ei ole

erityisiä altisteita. Jos työntekijällä on erityisiä riskejä työkyvyn suhteen, voidaan käyntejä tiivistää yksilöllisen suunnitelman mukaisesti. Työntekijän täytessä 58 vuotta työterveystarkastukset järjestetään tarvittaessa vuosittain. Määräaikaaisissa työterveystarkastuksissa veloitetaan käymään kaikkia ja ne toteutetaan työajalla. Terveystarkastusten yhteydessä täytetään työhyvinvointikysely. Erityistilanteissa toteutetaan myös suunnattuja terveystarkastuksia esimerkiksi epäiltäessä sisäilmaongelmia.

Työergonomian parantamiseen kiinnitetään myös huomiota, sillä asianmukaiset työtilat vaikuttavat myönteisesti työviihtyvyyteen ja ehkäisevät tuki- ja liikuntaelinvaivojen syntymistä tai pahenemista. Tässä apua tarjoaa työterveyshuollon työfysioterapeutti, joka tekee työpisteiden ergonomiatarkastuksia. Ergonomiakoulutuksen avulla puolestaan vahvistetaan henkilökunnan taitoja ergonomian huomioimisessa työtehtävissä.

Työterveyshuolto tekee työyksikköihin säännöllisiä työpaikkakäyntejä ja työhyvinvointikartoituksia 3 – 5 vuoden välein, ellei tarvetta ilmene aikaisemmin. Käynneillä selvitetään työyksikön tilannetta työterveyden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä etsitään työterveyden ja työhyvinvoinnin riskitekijöitä. Työterveyshuollon käynnit työyksiköissä toteutuvat aina yhteistyössä esimiehen ja henkilöstön kanssa. Yhdessä pyritään kehittämään työyksiköstä terveellisempi paikka ja edistämään työhyvinvointia. Työterveyshuolto tarjoaa työyhteisöille myös työpsykologin palveluita esimerkiksi tilanteissa, joissa työpaikalla ilmenee tarvetta henkisen kuormituksen selvittämiseen tai vähentämiseen.

## **4.2 Watti-mallin mukainen toiminta**

Osana meneillään olevaa työhyvinvointiprojektia organisaatiossa otetaan käyttöön Varkauden kaupungin aktiivisen työkyvyn tukemisen malli, jota lyhyemmin kutsutaan WATTI-malliksi. Kyseinen WATTI-malli jakautuu varhaiseen tukeen ja tehostettuun tukeen. Päihdeohjelman mukaiset toimet ovat osa WATTI-mallia. Päihdehaittojen osalta oleellista on koko henkilöstölle suunnatut ennaltaehkäisevät toimenpiteet, asenneilmapiiriin vaikuttaminen sekä puutumiskynnyksen madaltaminen.

Varhaisen tuen vaiheessa on keskeistä seurata työntekijöiden sairauspoissaolojen hälytysrajoja tai puuttua tilanteeseen, jos muuten herää perusteltu epäily työkyvyn heikkenemisestä. Hälytysrajojen ylittyessä tai havaittaessa merkkejä työkyvyn heikkenemisestä, esimiehen velvollisuus on käydä työntekijän kanssa työhyvinvointikeskustelu.

Kun varhainen tuki ei riitä tarvitaan tehostettua tukea. Työhyvinvointikeskustelun jälkeen sovitun ajan kuluttua järjestettävässä seurantapalaverissa esimies ja työntekijä voivat todeta, ettei varhaisen tuen toimenpiteillä ole ollut riittävää vaikutusta. Tällöin kutsutaan verkostopalaveri koolle suunnittelemaan tehostettuja toimia työkyvyn tukemiseksi. Verkostopalaveri pidetään työntekijän, esimiehen, henkilöstöpalveluiden, työterveyshuollon ja tarvittaessa työsuojelun kesken.

Jos tuen tarpeen taustalla ovat terveydelliset syyt, työterveyshuollossa tehdään työkyvyn, kuntoutuksen ja hoidon tarpeen arvion. Organisaation omia tukitoimia ovat esimerkiksi työn muokkaaminen tai henkilön uudelleen sijoittaminen hänelle soveltuvaan vaihtoehtoiseen työhön määräaikaisesti tai pysyvästi.

Ammatillinen kuntoutus auttaa pysymään työelämässä terveydellisistä rajoitteista huolimatta. Ammatillisen kuntoutuksen muotoja ovat muun muassa työkokeilu sekä uudelleen- tai lisäkoulutus. Myös kuntoutus- ja osakuntoutustuki sekä työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläke voivat tulla kyseeseen. Kelalta haettava osasairauspäiväraha ja Kelan kuntoutukset tukevat työntekijän terveyttä ja työuran jatkuvuutta. Esimerkiksi sairauslomalta palaavan työntekijän työhön paluuta voidaan tukea hakemalla työkokeilua tai työhön voidaan palata osasairauspäivärahan avulla, jonka hakeminen ei edellytä pitkää sairauslomaa.

Ammatillisen kuntoutuksen tarpeen arviointi on myös oleellinen osa työkyvyn tukemista. Ennaltaehkäisevästi käytössä on varhaiskuntoutusta riskiryhmille. Kuntoutustarpeen ollessa jo ilmeisempää, tarjolla on yksilö- ja ryhmäkuntoutusta sekä uutena vaihtoehtona KIILA-kuntoutusta yksilö- tai ryhmäkuntoutuksena.

Oleellista on työhön paluun tuen hyvä suunnittelu jo työntekijän sairausloman alkaessa. Esimiehen on oltava erityisen aktiivinen järjestäessään tukitoimia yhdessä työterveyshuollon kanssa ja sopiessaan yhteydenpidosta työntekijän kanssa sairauspoissaolon aikana sekä yhteydenpidosta työterveyshuoltoon. Myös koko työyhteisön on tuettava kuntoutuvan työtoverin paluuta asenteiltaan ja toiminnallaan. Julkisen sektorin eläkevakuuttaja Keva tarjoaa monipuolisia työelämäpalveluita, joiden avulla on mahdollista järjestää työntekijälle ammatillista uudelleenkoulutusta.

### **4.3 Työsuojelun rooli**

Työsuojeluorganisaatio on tärkeä ylimmän johdon, esimiesten, työntekijöiden ja työterveyshuollon yhteistyökumppani ikäjohtamisessa, sillä työsuojelutoiminnan tavoitteet, kuten turvallisten ja terveellisten työolojen tarjoaminen sekä työntekijöiden työkyvyn tukeminen koko työuran ajan, ovat yhdenmukaisia ikäjohtamisen tavoitteiden kanssa. Työsuojelu on osa jokapäiväistä työntekoa, ennakoivaa riskien arviointia ja yhteistoimintaa, jossa tehdään suunnitelmia esimiehen johdolla yhdessä työntekijöiden kanssa.

Työsuojelun yhteistyötoimikuntina toimivat Varkauden kaupungin yhteistyötoimikunta sekä toimialojen yhteistyötoimikunnat. Toimikunnissa käsitellään työtä ja työoloja koskevat työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät asiat. Pienehköt yksittäistä henkilöä tai pientä ryhmää koskevat asiat hoidetaan esimiehen ja työntekijän kesken niin sanotussa välittömässä yhteistoimintamennettelyssä, johon työntekijä voi kutsua paikalle myös työsuojeluvaltuutetun. (Yhteistyötoimikunta 2014b.)

### **4.4 TYKY-toiminta**

Työkykyä ylläpitävä toiminta, eli TYKY-toiminta, on osa työsuojelun toimintasuunnitelmaa ja sen toimivuudesta vastaavat pääasiassa työnantaja ja työntekijät yhdessä. TYKY-toiminta on tärkeä osa työkyvyn ylläpitämistä. Parhaimmillaan se ohjaa työntekijöitä myös vapaa-aikana liikunnallisten tai kulttuuristen työkykyä ylläpitävien harrastusten pariin. TYHY-ryhmä, johon kuuluvat työterveyshuollon, työsuojelun ja henkilöstöpalveluiden edustajat, koordinoi

TYKY-toimintaa. Toiminnan tavoitteena on työhyvinvoinnin suunnitelmallinen ja ennakoiva kehittäminen sekä sopivien välineiden ja toimintamallien tarjoaminen. Kaupunki järjestää TYKY-toimintaa vuosittain eri teemoilla ja osallistuu työkykyä lisäävien tapahtumien kustannuksiin TYKY-suunnitelman mukaisesti. Käytännön työssä hyväksi toimintatavaksi on muodostunut valita työyksikössä työhyvinvointisuunnitelman pohjalta kehityskohde, jonka toteuttamiseen saadaan työntekijää kohden tietty vuosittain määriteltävä summa rahaa.

Jotta TYKY-toiminnassa ja muussa työhyvinvointiin tähtäävässä toiminnassa voidaan huomioida mahdollisimman hyvin eri ikäryhmät, on organisaatiosta saatava jatkuvasti ikäsidonnaista tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja toiveista sen kehittämisen suhteen. Ikäsidonnaista tietoa hankitaan jakamalla puolivuositain henkilöstölle suunnattavat pulssikyselyt ikäryhmittäin nuoret, keski-ikäiset ja ikääntyneet. Pulssikyselyä kehitettäessä pyritään laatimaan kysymykset niin, että ne kattavat hyvin työssä jaksamiselle ja työhyvinvoinnille tärkeät osa-alueet. Henkilöstön tulee voida ilmaista kyselyssä omia ideoitaan työhyvinvoinnin kehittämisestä.

Käytössä on myös E-passi, joka tarjoaa rahallisen kannustimen kulttuuri- tai liikuntapalveluiden käyttämiseen vapaa-ajalla. Työyhteisöjä kannustetaan työhyvinvointityöhön palkitsemalla vuosittain hyvä työyhteisöpalkinnolla työhyvinvointityössä onnistunut työyhteisö.

## **5 Vaikuttavuuden arviointi ja ohjelman päivittäminen**

Tavallaan mikään suunnitelma ei tule koskaan valmiiksi, sillä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Siten ikäjohtamisen ohjelmakin vaatii säännöllistä arviointia ja päivittämistä. Näin mahdollistetaan ikäjohtamisen ohjelman jatkuva uudistuminen ja kehittyminen. Tämän suunnitelman myötä Varkauden kaupungissa ollaan vasta ikäjohtamisen kehittämisen alkutaipaleella. Kyseessä on eräänlainen ponnahduslauta, joka auttaa jatkamaan kehittämistyötä ja löytämään jatkossa uusia ikäjohtamista edistäviä menetelmiä.

Ikäjohtamisen ohjelman päivittämisessä hyödynnettäviä arviointimittareita ovat sairauslomatilastot, henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstön keski-ikä, keskimääräisen eläkkeelle siirtymisikä, varhaiseläkemaksujen eli varhe-maksujen määrä ja henkilöstölle suunnattujen työhyvinvointia kartoittavien pulssikyselyiden tulokset. Mittareille määritellään kaupungin yhteistyötoimikunnassa tavoitetasot ja aikataulu. Arviointimittareiden perusteella ikäjohtamisenohjelma päivitetään kahden vuoden välein kaupungin yhteistyötoimikunnassa.



## LÄHTEET

Andersson, B., Haggrèn, K., Harin, K., Lanttola, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärv, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.akava.fi/fi-les/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>

Bonsdorff, M. 2009. Intentions of Early Retirement and Continuing to Work Among Middle-aged and Older Employees. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21764/9789513936730.pdf?sequence=1>

Flinkman, M. 2014. Young registered nurses` intent to leave the profession in Finland – A mixed-method study. Turun yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.doria.fi/ezproxy.xamk.fi:2048/bitstream/handle/10024/95711/AnnalesD1107Flinkman.pdf?sequence=2>

Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf?sequence=1>

Ilmarinen 2014. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Ilmarinen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf> [viitattu 15.11.2017].

Kettunen, H. & Nyyssönen, M. 2017. Johtamalla työhyvinvointia. Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä työhyvinvointia tukevasta johtamisesta Varkauden kaupungissa. XAMK. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127819/Kettunen\\_Hanna%20-%20Nyyssonen\\_Marjut.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127819/Kettunen_Hanna%20-%20Nyyssonen_Marjut.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6>

Laschinger, H. & Fida, F. 2014. New nurse's burnout a workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research* 1, 19-23. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://ph5api.tng.co.in/app/web/index.php/renderPdf/6f27257520bbd-bebfe77257491581f1b?type=view>

Manka, M-L, Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/ha-kuopas\\_netiti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/ha-kuopas_netiti.pdf)

Maunula, A-K. 2016. Eläkeikää lähestyvien työntekijöiden työhyvinvointi ja ikäjohtaminen Varkauden kaupungissa. KYAMK. Geronomi YAMK. WWW-doku-

mentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115945/OPINNAYTETYO %20Anna Maunula.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115945/OPINNAYTETYO_%20Anna_Maunula.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Varkauden kaupunki 2017. Henkilöstökertomus 2016. Varkauden kaupunki, henkilöstöpalvelut.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325#L2P7>

Yhteistyötoimikunta 2014b. Varkauden kaupungin työsuojelun toimintaohjelma 2014 – 2017. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Varkauden kaupunki.

Yhteistyötoimikunta 2014a. Palkkaus ja palkitseminen varkauden kaupungissa. Varkauden kaupunki.

Yhteistyötoimikunta 2013. Varkauden kaupungin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Varkauden kaupunki.